



# Masteroppgave

**ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Lederrekruttering i finanssektoren i et  
kjønnssperspektiv**

**Ingvild Aasen**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 103**

**Molde, 15.05.2013**



**Høgskolen i Molde**  
Vitenskapelig høyskole i logistikk

## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Beinta í Jákupsstovu

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

☒ ja    ☐ nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

☐ ja    ☒ nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

☐ ja    ☐ nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

☐ ja    ☒ nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 14.05.2013

## Forord

Denne masteroppgaven er siste ledd i min mastergrad i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved høyskolen i Molde. Siden jeg også har ønsket sidetittelen siviløkonom, har jeg i løpet av studiet hatt flere interessante fag innen ledelse og finans. Min masteroppgave er derfor motivert ut fra min fordypning i disse fagområdene.

Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik, utfordrende, givende og interessant prosess, og jeg er glad for å kunne si meg fornøyd med resultatet av oppgaven. Jeg sitter igjen med mye nyttig kunnskap som jeg håper å få bruk for i fremtidige jobbsammenheng.

Jeg ønsker å takke alle som har støttet meg i arbeidet med oppgaven. Først og fremst vil jeg si tusen takk til min veileder Beinta í Jákupsstovu, som har veiledet meg gjennom dette prosjektet, og hatt tro på at dette er en interessant oppgave. Takk for dine gode råd og forslag, og for at du alltid tar deg tid til mine spørsmål.

Jeg vil også takke min samboer og min familie, for motiverende ord og god støtte underveis.

Groningen, Nederland 2013

---

Ingvild Aasen

## Sammendrag

Temaet for min mastergradsoppgave er lederrekruttering i finanssektoren. Tidligere forskning har vist at finans er en bransje med stor grad av horisontal kjønnssegregering, hvor kvinner rekrutteres inn i *myke* områder (privatmarked) og menn rekrutteres inn i *harde* områder (bedriftsmarked) av organisasjonene (Solberg 2009).

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan rekruttering av nye ledere i finans foregår, og om kjønnssegregeringen i bransjen kan forklares ved forhold i rekrutteringsprosessene.

Jeg har gjennomført en kvalitativ casestudie med dybdeintervjuer av 9 respondenter fra både tilbudssiden og etterspørselssiden i rekrutteringsprosessen.

Mine resultater viser at i utgangspunktet følger organisasjonene formelle prosedyrer når nye ledere skal rekrutteres, men at de i flere tilfeller fraviker den ordinære prosessen. I tillegg viser undersøkelsen at det er flere faktorer i rekrutteringsprosessen som kan ha betydning for kjønnssegregeringen.

For det første er organisasjonenes valg av rekrutteringskanal av betydning. Undersøkelsen viser at organisasjonene i stor grad foretrekker uformelle rekrutteringskanaler, noe som har betydning for grunnlaget av søkere til ledige lederstillinger.

For det andre er organisasjonenes vektlegging av kandidatenes kvalifikasjoner av betydning. Undersøkelsen viser at det vektlegges ulike egenskaper og kvalifikasjoner avhengig av om det rekrutteres til privatmarked eller til bedriftsmarked i organisasjonene. Faktorene som undersøkes i oppgaven er kandidatenes humankapital, sosialkapital og lederegenskaper. Resultatene av undersøkelsen viser at det stilles større krav til kandidater på bedriftsmarked enn for privatmarked, hvor det for bedriftsmarked er særlig viktig å ha økonomisk forståelse, bransjeerfaring og til dels ledererfaring. I tillegg er kandidatenes nettverk av større betydning for ledere i dette området. Organisasjonenes vektlegging av flere av disse kvalifikasjonene kan ha betydning for kjønnssegregeringen.

I tillegg viser mine resultater at kjønnssegregering kan forklares både av forhold ved organisasjonene (etterspørselssiden) og av forhold ved kandidatene (tilbudssiden). For å kunne forklare og forstå hvorfor kvinner og menn rekrutteres inn i lederstillinger i ulike områder i organisasjonene, er det derfor viktig å se disse sidene i sammenheng.

## **Innhold**

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Tema og bakgrunn for oppgaven</i>	1
1.2	<i>Formål og relevans</i>	3
1.3	<i>Problemstilling</i>	4
1.4	<i>Avgrensning av oppgaven</i>	4
1.5	<i>Oppgavens struktur</i>	6
<b>2.0</b>	<b>Teori</b>	<b>6</b>
2.1	<i>Rekruttering</i>	7
2.2	<i>Rekrutteringsprosessen</i>	7
2.3	<i>Rekrutteringskanaler</i>	9
2.4	<i>Lederegenskaper</i>	18
2.5	<i>Andre kvalifikasjoner og kjønn</i>	27
<b>3.0</b>	<b>Metode</b>	<b>35</b>
3.1	<i>Forskningsdesign</i>	35
3.2	<i>Utvelgelsesstrategi</i>	36
3.3	<i>Innsamlingsprosessen</i>	39
3.4	<i>Dataanalyse</i>	42
3.5	<i>Validitet og reliabilitet</i>	43
3.6	<i>Etiske betraktninger</i>	44
<b>4.0</b>	<b>Traktmodell for rekruttering av ledere i finans</b>	<b>46</b>
4.1	<i>Etterspørselssiden</i>	47
4.2	<i>Tilbudssiden</i>	48
<b>5.0</b>	<b>Analyse og diskusjon</b>	<b>49</b>
5.1	<i>Rekrutteringsprosessen</i>	49
5.2	<i>Bruk av rekrutteringskanaler</i>	53
5.3	<i>Ledelse</i>	62
5.4	<i>Humankapital</i>	68
5.5	<i>Sosial kapital</i>	75
5.6	<i>Kjønnssegregering</i>	80
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>82</b>
<b>7.0</b>	<b>Begrensninger ved oppgaven og videre forskning</b>	<b>85</b>
<b>8.0</b>	<b>Referanseliste</b>	<b>86</b>
<b>9.0</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>90</b>

## **Tabeller:**

<b>Tabell 1:</b>	<b>Rekrutteringskanaler</b>	<b>11</b>
<b>Tabell 2:</b>	<b>Ledelsesteorier</b>	<b>19</b>
<b>Tabell 3:</b>	<b>Ledertrekk</b>	<b>20</b>
<b>Tabell 4:</b>	<b>Lederorientering</b>	<b>22</b>
<b>Tabell 5:</b>	<b>Situasjonsbetinget ledelse</b>	<b>23</b>
<b>Tabell 6:</b>	<b>Sosial kapital</b>	<b>32</b>
<b>Tabell 7:</b>	<b>Det totale utvalget</b>	<b>37</b>
<b>Tabell 8:</b>	<b>Utvalgets kjønnsfordeling</b>	<b>38</b>

## **Figurer:**

<b>Figur 1:</b>	<b>Rekrutteringsprosessen</b>	<b>9</b>
<b>Figur 2:</b>	<b>Traktmodell for lederrekruttering</b>	<b>46</b>



## **1.0 Innledning**

### ***1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven***

Temaet for denne oppgaven er rekruttering til lederstillinger i finanssektoren i et kjønnsperspektiv.

Utgangspunktet for oppgaven er økt oppmerksomhet om at Norge er et av de landene i verden hvor arbeidsmarkedet i stor grad er preget av kjønnssegregering. Kvinner dominerer innen yrkene helse og omsorg, undervisning og tjenesteyting, mens menn dominerer innen bygg og anlegg, olje, jordbruk, industri og bergverk (Teigen 2006). Et av de yrkesområdene hvor man imidlertid finner en forholdsvis jevn fordeling av kvinner og menn er finansbransjen. Av 46 478 ansatte i finans var 23 261 kvinner og 23 217 menn ved utgangen av 2006 (Veland og Andersen 2008). Dette kan ha sammenheng med at kvinner de siste årene i større grad har søkt seg til tradisjonelt sett mannsdominerte yrker (Teigen 2006). I tillegg er det flere kvinner som tar høyere utdanning. Dette gjelder spesielt for økonomi, jus og medisin (Bakken 2009).

Selv om finansnæringen er en av de næringene med jevnest fordeling av kvinner og menn, er forholdene internt i bransjen annerledes. En undersøkelse utført av TNS Gallup i samarbeid med flere ledende aktører i finans, viste en klar tendens til at kvinner rekrutteres til “myke” områder i organisasjonene som HR og privatmarked, mens mennene rekrutteres til områder som forsikring, *markets* og bedriftsmarked (Solberg 2009).

I tillegg til stor grad av horisontal segregering, er det også stor grad av vertikal kjønnssegregering i de fleste bransjer (Teigen 2006). Av 1725 personer som ble definert som toppledere innen forsvar, rettsvesen, politi- og påtalemyndighet, kirke, forskning og høyere utdanning, sentralforvaltning, medier, kulturinstitusjoner og – organisasjoner, interesseorganisasjoner, næringsliv og politikk, var hele 84 % menn (Skjeie og Teigen 2003: 57). Den vertikale kjønnssegregeringen er størst i privat sektor og i områder hvor menn utgjør en dominerende del av arbeidsstyrken.

Når man forsøker å forstå eller forklare kjønnssegregerte strukturer i arbeidsmarkedet er det ifølge Teigen (2006) særlig to perspektiver som er dominerende,

tilbudssideforklaringer og etterspørselssideforklaringer. De som fokuserer på tilbudssiden, ser kjønnssegregering som et resultat av ulikheter i kvinner og menns egne valg og preferanser. Etterspørselsforklaringene retter fokus mot forhold ved organisasjonene og mot arbeidsgivers preferanser og forventninger.

Når man ser kjønnssegregering som et resultat av forhold ved organisasjonene, er det særlig fire forklaringer som har blitt brukt; kjønnspregning av stillinger, stereotypisering, homososial reproduksjon og marginalisering (Kanter 1977; Kvande og Rasmussen 1990; Storvik 2002c). Når arbeidsoppgaver og kjønn defineres på en slik måte at stillingen enten passer best for kvinner eller best for menn, kan man med Storvik (2002c) tale om *kjønnspregning av stillinger*. Hun finner at ledelse har vært en slik tydelig kjønnsmerket stillingskategori, som har blitt konstruert slik at den best egner seg for menn (Storvik 2002c). Med *stereotypisering* menes en prosess hvor man knytter forventninger til mennesker med visse egenskaper, hvor disse forventningene blir så sterke at de dominerer oppfatningen av hva personen faktisk foretar seg (Storvik 2002c). Ledelse har for eksempel ofte blitt assosiert med maskulinitet (Kanter 1977). Sammen med stereotypisering fører dette til at kvinner kan få problemer med å bli rekruttert til lederstillinger, og menn vil kunne ha en fordel fordi maskulinitet lettere knyttes til menn (Storvik 2002c). Den tredje forklaringen *homososial reproduksjon* viser til prosesser hvor ledere velger nye ledere som ligner seg selv (Teigen 2006). Denne likheten kan være kjønn, verdier, væremåte, arbeidsbakgrunn eller utdanning (Storvik 2002c). Dersom kjønn er en slik viktig likhet, vil det på arbeidsplasser med stor grad av kjønnssegregering, kunne være vanskelig for motsatt kjønn å få innpass. Den siste forklaringen er *marginalisering* som går ut på at kvinner stenges ute fra viktige nettverk, og dersom slike nettverk er viktige for å gjøre karriere i organisasjonen, vil det være et hinder for kvinner (Storvik 2002c). Denne forklaringen egner seg i utgangspunktet mest til å forklare hvorfor det er få kvinner i lederstillinger og har vært mindre sentral i forhold til kjønnssegregering.

Av tilbudssideforklaringer er det særlig kjennetegn ved arbeidstakeren som utdanning, yrkesdeltakelse, sosialisering, arbeidsverdier og mulighetsstruktur som har blitt brukt (NOU 2008:6). I tillegg har ulikheter i kvinner og menns preferanser med tanke på hvordan de ønsker å bruke sin arbeidskraft, vært hevdet å ha betydning. En siste faktor er familieforhold. Kvinner tar i større del ansvar for familie og barn, mens mannen satser på

karriere (NOU 2008:6) Det har for eksempel vist seg at under gitte forhold vil det lønne seg økonomisk for en familie å foreta denne delingen på denne måten.

Bakgrunnen for å velge rekrutteringsprosesser i denne oppgaven er at dette representerer en av de viktigste beslutningsprosessene for en bedrift, som i tillegg til å ha en sentral betydning også er forbundet med stor usikkerhet. Teigen (2006) mener også at rekrutteringsprosesser utgjør et særlig interessant inntak til å undersøke om interne prosesser bidrar til å forsterke kjønnssegregerte strukturer, og i tilfelle hvordan.

Bakgrunnen for at jeg har valgt finanssektoren er at det er en sektor hvor den vertikale kjønnsintegreringen har kommet svært langt. I sektoren som helhet er 42 % av lederne kvinner og 58 % menn (Solberg 2009). Samtidig er den horisontale kjønnssegregeringen absolutt til stede, hvor undersøkelser i bransjen har vist en klar tendens til at kvinner som innehar lederstillinger, finnes i overvekt i området *privatmarked* og menn har flest lederstillinger i området *bedriftsmarked* (Solberg 2009).

## ***1.2 Formål og relevans***

Hensikten med oppgaven er å få innblikk i hvordan rekrutteringsprosesser av nye ledere foregår i finans, samt se om det er forhold i prosessene som kan ha betydning for kjønnssegregeringen i sektoren. I den forbindelse har jeg sett på hvorvidt det er forskjeller mellom lederrekruttering til *bedriftsmarked* og til *personmarked* for å se om kvinner og menn har like muligheter for å bli rekruttert til lederstillinger i de ulike områdene i en organisasjon.

For å undersøke dette vil jeg gjennomføre en komparativ casestudie av rekrutteringsprosesser i ulike finansorganisasjoner. Jeg ønsker å finne ut hva som skiller en rekrutteringsprosess i privatmarked fra bedriftsmarked, hva som vektlegges av egenskaper hos søkerne, og om dette kan ha innvirkning på kjønnssegregeringen i bransjen. Studien vil bestå av kvalitative intervjuer med personer i rekrutteringsprosessene, både fra tilbudssiden og fra etterspørselssiden.

### **1.3 Problemstilling**

På bakgrunn av valgt tema og med utgangspunkt i den gjennomførte litteraturstudien, har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan foregår en rekrutteringsprosess av nye ledere i finans, og kan forhold i rekrutteringsprosessen være årsaken til at kvinnelige ledere rekrutteres til “myke” områder og mannlige ledere til “harde” områder i organisasjonene?*

Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- ✓ Hvordan ser en ordinær rekrutteringsprosess av nye ledere til hhv bedriftsmarked og privatmarked ut?
- ✓ Hvilke rekrutteringskanaler benyttes, og hvilken betydning har nettverk og personlige relasjoner?
- ✓ Hvilke lederegenskaper foretrekkes ved rekruttering til hhv privatmarked og bedriftsmarked i organisasjonene, og er det forskjell på kvinner og menns lederegenskaper?
- ✓ Hvordan vektlegges kandidatenes humankapital ved rekruttering til hhv privatmarked og bedriftsmarked?
- ✓ Hvordan vektlegges kandidatenes nettverk og personlige relasjoner, og vektlegges dette likt for både privatmarked og bedriftsmarked?
- ✓ Hvordan forklarer aktørene i rekrutteringsprosessen kjønnssegregeringen i bransjen?

I tråd med min problemstilling og mine forskningsspørsmål er det valgt et eksplorativt forskningsdesign. På grunn av at en kvalitativ sammenlignende case-studie er valgt, vil det være begrenset mulighet for generalisering (Jacobsen 2000).

### **1.4 Avgrensning av oppgaven**

Forklaringer til kjønnssegregering kan finnes både på tilbudssiden og etterspørselssiden (Teigen 2006). Det er særlig forhold ved etterspørselssiden som vil bli undersøkt i denne oppgaven, siden det er organisasjonenes rekruttering av nye ledere som er temaet.

Undersøkelsen vil likevel bli supplert med informasjon fra tilbudssiden for å gi et bedre bilde av hva som skjer i rekrutteringsprosessene.

Det er den horisontale kjønnssegregeringen på ledelsesnivå i organisasjonene som undersøkes i oppgaven. Oppgaven vil dermed ikke omhandle forhold knyttet til hvorfor det er få kvinnelige ledere generelt.

I henhold til problemstillingen er det rekrutteringsprosesser i finansorganisasjoner som skal undersøkes. Utvalget er derfor avgrenset til å gjelde følgende kriterier:

- ✓ Organisasjonen skal tilhøre finanssektoren
- ✓ Organisasjonen skal være klassifisert som spare- eller forretningsbank
- ✓ Organisasjonen skal operere både i privatmarkedet og i bedriftsmarkedet
- ✓ Rekrutteringsprosessen må gjelde lederstillinger på mellom- og toppnivå
- ✓ Rekrutteringen må ha blitt gjennomført i løpet av de siste to årene
- ✓ Informantene skal være personalsjefer, ansatte i HR-avdelingen eller andre som har hatt innflytelse i prosessen, samt nyansatte ledere.

#### **1.4.1 Begrepsavklaring**

Innen finanssektoren finnes det flere ulike selskaper som opererer innen et bredt spekter av områder og med ulik spesialiseringsgrad. Det kan være alt fra tradisjonelle områder som bank og forsikring, til spesialiserte områder som valutahandel og aksjetrading. I denne oppgaven defineres finanssektoren etter tradisjonelle termer og omhandler bank, forsikring og eiendomsmegling. Bakgrunnen for å definere sektoren på denne måten er at disse områdene ofte henger sammen og det er lettere å behandle de sammen enn å skille de fra hverandre. Det vil spesielt være banksektoren som undersøkes i oppgaven.

Banknæringen følger inndelingen etter finansavtaleloven og skiller grovt sett mellom to områder i organisasjonen, *personmarked* og *bedriftsmarked*. Disse områdene er i undersøkelsen til Solberg (2009) karakterisert som henholdsvis ”myke” og ”harde”, og det

er dette skillet som brukes i oppgaven når de to ulike områdene i organisasjonene skal undersøkes.

Med ledelsesstillinger på mellom- og toppnivå innen finans, menes både stablederstillinger, linjelederstillinger, avdelingsledere og regionledere. I denne undersøkelsen vil en del stillinger som for eksempel administrerende direktør og toppledere ikke være aktuelle, siden rekruttering til slike stillinger i stor grad avgjøres av styret og ikke rekrutteres gjennom personalavdelingen. Her avgrenset til alle lederstillinger hvor rekrutteringen skjer gjennom personalavdelingen eller ledelsesgruppen i selskapet.

### ***1.5 Oppgavens struktur***

I de to neste delene av oppgaven vil jeg gjøre rede for oppgavens teorigrunnlag (kapittel 2) og metodevalg (kapittel 3). I det etterfølgende kapitlet (kapittel 4) vil jeg presentere en traktmodell for rekruttering av ledere, som oppsummerer teorikapitlet og som danner bakgrunnen for analysen. Videre vil undersøkelsens resultater bli diskutert opp mot mine problemstillinger og forskningsspørsmål (kapittel 5). Til slutt vil jeg presentere mine konklusjoner (kapittel 6), samt en vurdering av oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning (kapittel 7).

## **2.0 Teori**

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å gå gjennom tidligere forskning som er aktuell for min problemstilling. Jeg ønsker å belyse teorier som gir økt innsikt og forståelse for hvordan en rekrutteringsprosess av nye ledere i finans foregår, med fokus på hvilke rekrutteringskanaler som benyttes og hvordan nettverk og relasjoner spiller inn i rekrutteringsprosessen. I tillegg ønsker jeg å belyse teorier knyttet til ledelse, human-kapital og sosial kapital, som er faktorer jeg tror vil ha betydning i en rekrutteringsprosess av nye ledere. Teoriene rundt disse faktorene vil bli belyst ut fra et kjønnsperspektiv, for å se på eventuelle forskjeller mellom kvinner og menn.

## **2.1    *Rekruttering***

Med rekruttering menes den prosessen som fører frem til en ansettelse av nye medarbeidere i en organisasjon (Wiese, 2007). Han hevder at rekruttering av nye medarbeidere er en viktig HR-oppgave som kan ha avgjørende betydning for organisasjonens totale evne til å løse oppgaver og konkurransekraft, og at høy kvalitet i denne prosessen derfor blir stadig viktigere for organisasjonene.

Rekruttering av nye medarbeidere til privat sektor skiller seg fra rekruttering til offentlig sektor ved at privat sektor kun reguleres av Lov om Arbeidsmiljø og ikke omfattes av Lov om statens tjenestemenn (Wiese 2007). Det er heller ikke krav om offentliggjøring av søkerlister etter offentlighetsloven, og rekrutteringsprosesser i privat sektor kan derfor virke mer lukkede og mindre formaliserte enn i offentlig sektor (Teigen 2006).

Det finnes få norske studier av rekrutteringsprosesser, noe Teigen (2006) mener kan komme nettopp av at prosessene er lukkede og uformaliserte. Togstad, Høgsnes og Petersens (2002) studie av kjønnsforskjeller i ansettelsesprosesser i Den Norske Bank representerer her et unntak (Teigen 2006). Deres studie undersøkte om kvinner hadde mindre sjanse enn menn til å bli rekruttert til stillinger de søkte på, hvor de kom frem til at dette ikke var tilfellet. I tillegg viste deres studie at rekrutteringsansvarlige var opptatt av likestillingsspørsmål og av å forhindre at stereotypiske forestillinger og fordommer skulle få negativ påvirkning på kvinners sjanser.

## **2.2    *Rekrutteringsprosessen***

En generell rekrutteringsprosess består av minst tre distinkte faser (Togstad, Høgsnes og Petersen 2002). Den første fasen omhandler hvordan den ledige stillingen blir gjort kjent. Organisasjoner kan utlyse stillingen offentlig gjennom stillingsannonser eller rekrutteringsselskaper, eller gjøre den kjent gjennom personlige sosiale nettverk. Den andre fasen omfatter utvelgelsesmetodene som bidrar til å avgjøre hvem som blir rekruttert til stillingen og hvem som blir avvist. De metodene som kan benyttes, er for eksempel personintervju, gruppeintervju, personlighetstester og evnetester. Den tredje fasen omfatter betingelsene i jobbtilbudet som lønn, ansvarsnivå, frynsegoder og bonuser.

Togstad, Høgsnes og Petersens rekrutteringsprosessen skiller kun grovt mellom tre ulike faser og det kan dermed være hensiktsmessig å ta med en modell med flere spesifiserte trinn. En tradisjonell rekrutteringsprosess kan i følge Jan H. E. Wiese (2007) deles inn i 14 trinn. Det første trinnet er gjennomføring av jobbanalyse og kravspesifikasjon. I denne fasen gjennomgår man organisasjonen og avgjør om man skal ansette en ny person i stillingen som er ledig, eller om man skal omfordele oppgavene i organisasjonen og heller ansette medarbeidere for å tette eventuelle hull. Man må avklare hvilken kompetanse, holdninger og ferdigheter man er ute etter, samt hvor sjelden eller tilgjengelig denne kompetansen er, og la dette være utgangspunktet for valg av fremgangsmåte.

Det andre trinnet er planlegging, utlysning og/eller andre tiltak som vil tiltrekke søkere. Under denne fasen er planlegging av annonser og lignende sentralt, hvor det er viktig å ta hensyn til aktuelle lover med tanke på diskriminering og fordelsbehandling. Utlysningen av stillingen planlegges og man velger hvilke kanaler som er best egnet. Uformelle nettverkskontakter, personlig vennekrets og spredning av ryktet om at man søker nye medarbeidere til strategiske miljøer kan være effektivt.

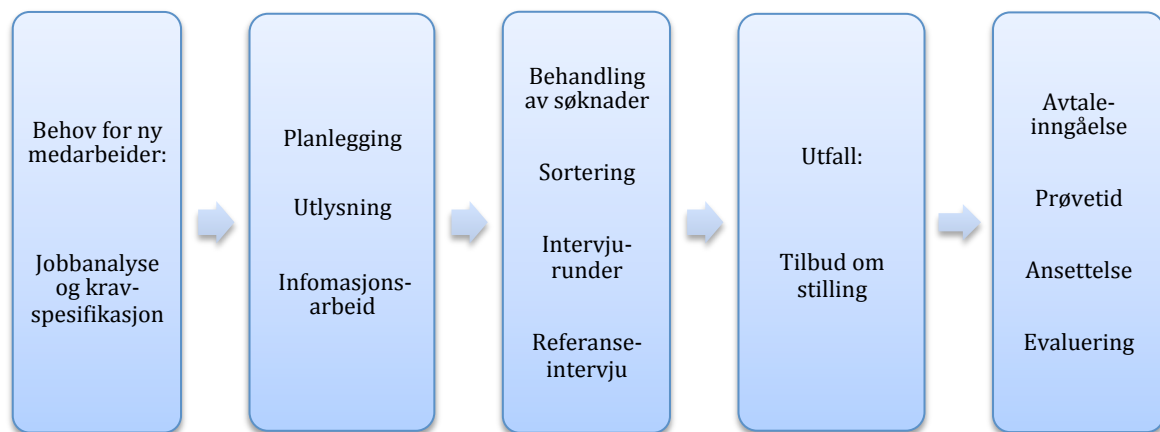
Det neste trinnet i Wieses modell vil være å utlyse stillingen gjennom ulike kanaler og annonsering. Valg av rekrutteringskanal vil ha mye å si for hvor mange som søker, hvem som får informasjon om den ledige stillingen og om man treffer de man ønsker at skal søke. Den neste fasen er informasjonsarbeid og kontakt med potensielle søkere i perioden fra utlysning og frem til søknadsfristen. Her er internett et sentralt kommunikasjonsverktøy og mange organisasjoner gir søkere kontinuerlig mulighet til å levere inn åpne søknader eller mulighet til å søke direkte på utlyste stillinger gjennom bedriftens nettside.

De neste fasene er behandling av mottatte søknader, sortering og utvelgelse til første intervju, samt gjennomføring av intervjuer og utvelgelser. Til slutt gis tilbud om ansettelse, eventuelt med forhandlinger og avtale om inngåelse av ansettelse. Det avtales ofte en prøvetid for den nyansatte og når denne perioden er ferdig, foreligger en endelig ansettelse og prosessen avsluttes med en evaluering.

Prosessen er oppsummert i figur 1.



**Figur 1: Rekrutteringsprosessen**



Både Wiese (2007) og Togstad, Høgsnes og Petersen (2002) beskriver gangen i en tradisjonell rekrutteringsprosess av medarbeidere i en organisasjon, og ingen av modellene er spesielt tilpasset rekruttering av ledere. Det kan være grunn til å tro at rekruttering til høyere stillinger i en organisasjon følger andre trinn enn de tradisjonelle. Mark Granovetter (1995) fant for eksempel i sin studie at ledere er den gruppen som i færrest tilfeller finner sine jobber gjennom formell søking, noe som kan tilsa at lederrekruttering ikke nødvendigvis følger formelle prosedyrer. For denne oppgaven vil det blant annet være interessant å finne ut om lederrekruttering i finans følger de tradisjonelle trinnene i Wieses modell, eller om prosessene i stor grad er enkle og uformelle.

## **2.3 Rekrutteringskanaler**

Hvordan man velger å gjøre den ledige stillingen kjent, er en av avgjørelsene som må tas under den første fasen i rekrutteringsprosessen (Togstad, Høgsnes og Petersen 2002).

Denne fasen er for mange organisasjoner den mest utfordrende delen av hele prosessen og kan være selve flaskehalsen (Wiese 2007).

### **2.3.1 Formelle og uformelle rekrutteringskanaler**

Marianne Nordli Hansen (1995) skiller mellom formelle og uformelle rekrutteringskanaler. Med formelle rekrutteringskanaler menes i hennes studie kontakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker gjennom annonsering og gjennom arbeidsformidling (Hansen 1995). Med uformelle rekrutteringskanaler menes kontakt ved at arbeidsgiver selv tar kontakt med aktuelle kandidater, ved at arbeidstaker tar kontakt gjennom sitt nettverk eller at

arbeidstaker selv tar direkte kontakt med arbeidsgiver. Hun skiller på den måten også mellom direkte og indirekte rekrutteringskanaler, slik at kontakt mellom partene gjennom nettverk vil være et eksempel på en indirekte kanal (Hansen 1995).

Hennes inndeling av rekrutteringskanaler bygger på Mark Granovetters (1995) tredeling av informasjonskanaler som arbeidstakere kan benytte for å få informasjon om aktuelle stillinger. Med formelle informasjonskanaler menes i hans studie stillingsannonser, private byråer og offentlig arbeidsformidling uten personlig kjennskap mellom partene. Med uformelle informasjonskanaler menes personlige relasjoner som å informere partene om ledige stillinger, uten at dette var formålet med relasjonen i utgangspunktet. Den tredje typen informasjonskanal er direkte henvendelse fra arbeidstakere til arbeidsgivere uten at relasjoner til andre benyttes. I en senere studie hvor Hansen så på sammenhengen mellom rekrutteringskanal og lønn, foretok hun en utvidelse av denne tredelingen og inkluderte direkte kontakt fra arbeidsgiver til arbeidstaker, da hun hadde grunn til å forvente at kontaktretningen kunne ha betydning for oppnådd lønnsnivå (Hansen 1997).

En nyere undersøkelse foretatt av Aetat Arbeidsdirektoratet (Hagtvedt 2005) skiller på samme måte mellom formelle og uformelle rekrutteringskanaler, men benytter en mer spesifisert inndeling av kanalene. I tillegg ser Aetats undersøkelse, i motsetning til Hansen og Granovetter, på organisasjoners bruk av rekrutteringskanaler og tar dermed arbeidsgivers ståsted.

Med formelle rekrutteringskanaler mener Aetats undersøkelse, annonsering i trykte medier, stillingsdatabase på internett, bedriftens egen hjemmeside og rekrutteringsselskaper (Hagtvedt 2005). Med uformelle kanaler menes kontakt gjennom bedriftens eget nettverk, intern rekruttering, eller kontakt ved at aktuelle kandidater selv tar kontakt med selskapet uten at stillinger er gjort kjent gjennom andre rekrutteringskanaler (ibid).

Det som er felles for både Hansens (1995 og 1997) og Hagtvedts (2005) forståelse av rekrutteringskanaler, er at de formelle rekrutteringskanalene er kanaler som «alle» har tilgang til gjennom mediene og på den måten er offentlig annonsert, mens de uformelle kanalene sprer informasjon om ledige stillinger eller aktuelle kandidater gjennom ulike typer av nettverk.

For å gi en bedre oversikt har jeg sammenstilt de ulike forfatterens definisjoner i tabell 1.

**Tabell 1: Rekrutteringskanaler**

<b>Forfatter</b>	<b>År</b>	<b>Formelle rekrutteringskanaler</b>	<b>Uformelle rekrutteringskanaler</b>
Granovetter	1995	Annonsering, private byråer, offentlig arbeidsformidling	Informasjon fra arbeidsgiver til arbeidstaker, direkte kontakt fra arbeidstaker til arbeidsgiver
Hansen	1995	Annonsering, arbeidsformidling	Arbeidsgiverkontakt, nettverk, arbeidstakerkontakt
Hagtvedt	2005	Annonsering i trykte medier, stillingsdatabase på internett, bedriftens hjemmeside og rekrutteringsselskaper	Bedriftens nettverk, intern rekruttering, direkte kontakt fra arbeidstaker til arbeidsgiver

### **2.3.2 Kjennetegn ved formelle rekrutteringskanaler**

Det som kjennetegner de formelle rekrutteringskanalene, er at arbeidsgivere når ut med informasjon til et større antall arbeidssøkere, enn man vil oppnå dersom man kun søker etter arbeidstakere i sine egne nettverk (Hetland 2007). Når eksterne søkere melder sin interesse, vil man kunne få informasjon om arbeidstakere som ikke er kjent av bedriften fra tidligere. Granovetter (1995) mener på den andre siden at informasjon som spres i et nettverk preget av lange kjeder likevel vil nå et stort antall mennesker, og også vil nå mennesker som ikke bedriften kjente til fra før. Grunnen til dette er at når aktørene i nettverket deler informasjon med hverandre, vil hver aktør dele informasjonen de har fått med et bestemt antall mennesker, som igjen vil dele informasjonen videre. Dette gjør at informasjonen spres raskt og effektivt over store områder. Likevel er man avhengig av at nettverket består av det som defineres som lange kjeder, siden de korte kjedene ikke gjør samme nytten (Granovetter 1995). Man vil derfor være sikrere på at informasjonen nås av flere ved bruk av formelle rekrutteringskanaler.

I tillegg til at mange får kjennskap til den ledige stillingen er formell utlysning av alle stillinger på alle nivå og områder i organisasjonen sett på som positiv for likestillingen

mellom kjønnene (Solberg 2009). Dette er et av flere viktige funn fra en undersøkelse om kjønnsbalanse i finansnæringen. Organisasjonene i undersøkelsen er opptatt av kjønnsbalanse der strategiske beslutninger tas, og ved å utlyse alle ledige stillinger formelt, vil flere ha mulighet til å søke sentrale stillinger med beslutningsmakt.

Selv om formelle rekrutteringsprosesser kan føre til at flere får kjennskap til den ledige stillingen, både kvinner og menn, velger mange bedrifter likevel å benytte uformelle rekrutteringskanaler. Mark Granovetter (1995) hevder at formelle rekrutteringskanaler kun benyttes dersom de uformelle kanalene ikke strekker til. Granovetter hevder videre at selv om noen mener at økt globalisering og modernisering fører til økt bruk av formelle og universalistiske prosedyrer, viser empiriske undersøkelser at uformelle samhandlinger i formelt organiserte prosesser likevel er en viktig del av rekrutteringsprosessen.

Ovennevnte norske undersøkelse foretatt av Aetat Arbeidsformidlingen i 2005, viser at generelt for alle sektorer er rekruttering av arbeidskraft gjennom bedriftenes eksisterende nettverk den vanligste rekrutteringskanalen. Den nest vanligste rekrutteringskanalen er rekruttering gjennom formell utlysning av stillinger i aviser. Rekruttering gjennom at personen selv tar kontakt uten at stillingen er kjent gjennom andre rekrutteringskanaler er den tredje mest brukte kanalen i undersøkelsen (Hagtvedt 2005).

Undersøkelsen foretar også en inndeling av bedriftene i kategorier etter EUs standard NACE hvor finansiell tjenesteyting og forsikring er en egen kategori. I denne kategorien hadde intern rekruttering blitt benyttet i 43 % av stillingene, og dermed var finansnæringen sammen med hotell- og restaurantnæringen de to sektorene som i størst grad benyttet uformelle rekrutteringskanaler i undersøkelsen. Dette tyder på at de uformelle rekrutteringskanalene er viktige også i det norske arbeidsmarkedet. Denne undersøkelsen skiller likevel ikke mellom stillinger på ulike nivå i bedriftene, slik at lederstillinger ikke er en egen kategori. Det er derfor usikkert om rekruttering til disse stillingene også i stor grad gjøres gjennom uformelle rekrutteringskanaler. Granovetter (1995) hevder imidlertid at uformelle kanaler i større grad benyttes ved rekruttering til høyere nivåer enn lave i organisasjoner, og det kan derfor tenkes at andelen er enda høyere for lederstillinger. På den andre siden er rekruttering av nye ledere en svært viktig oppgave for bedriften, og det er derfor trolig at man ønsker å kvalitetssikre prosessen ved å søke gjennom formelle kanaler. I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvilke rekrutteringskanaler som benyttes ved

lederrekruttering i finans, samt hvorfor organisasjonene velger å benytte de kanalene de gjør. Har organisasjonenes valg av rekrutteringskanal betydning for kjønnssegregeringen i bransjen?

### **2.3.3 Kjennetegn ved uformelle rekrutteringskanaler**

Arbeidsgivere kan ha flere grunner for å benytte uformelle rekrutteringskanaler ved rekruttering av medarbeidere. Marianne Nordli Hansen (1997) peker på to aktuelle forklaringer. For det første kan arbeidsgiver ønske å spare kostnader forbundet med søkingen. For det andre kan arbeidsgiver ha en oppfatning av at bruk av uformelle rekrutteringskanaler er den beste og mest effektive måten å søke etter nye medarbeidere på. Hansen (1997) fremhever likevel at motivasjonen for å spare søkekostnader trolig er høyere i vanlige jobber enn for stillinger på høyere nivå, hvor kvalitet i rekrutteringen er av stor betydning.

Hansen (1997) peker på to årsaker til at arbeidsgiver mener rekruttering gjennom uformelle rekrutteringskanaler er den beste eller mest effektive. For det første kan det være den eneste måten å sikre at de beste kandidatene søker på stillingen. Bakgrunnen for at Hansen hevder dette er at de kandidatene som fra arbeidsgivers side er de beste, vil sannsynligvis allerede ha en jobb. Disse kandidatene vil bare søke på stillingen dersom de er rimelig sikre på å få jobben. Ved å tilby disse stillingen uformelt, uten utlysning, vil det være en smidig måte å sikre seg gode medarbeidere. Hansen hevder videre at slike forhold kan spille en spesielt viktig rolle i små samfunn, som for eksempel innenfor det norske arbeidsmarkedet i mindre byer og tettsteder.

Den andre årsaken Hansen (1997) legger til grunn er at arbeidsgivere kan mene at det er vanskelig å få relevant informasjon om jobbkandidater gjennom formelle rekrutteringskanaler. Dette gjelder spesielt for stillinger på høyere nivå i organisasjonene, hvor slike stillinger ofte krever egenskaper som er vanskelig å måle ved bruk av formelle kriterier (Hansen 1997). Det å ha tilgang på informasjon om kandidater på forhånd, ser ut til å være en fordel i rekrutteringsprosesser, da arbeidsgivere under ellers like forhold foretrekker søkere de har mye informasjon om, fremfor søkere de har lite informasjon om (Storvik 2002a). Dette vil samtidig være avhengig av hvilken informasjon man har om

kandidatene, og om denne vurderes positivt (ibid). En kjent person som vurderes positivt, ser ut til å gå fremfor en ukjent person som vurderes positivt, og ukjente personer som vurderes positivt ser ut til å gå fremfor kjente som vurderes negativt (ibid).

### **2.3.3.1 Mark Granovetter: "Sterke og svake bånd"**

Det som kjennetegner de uformelle rekrutteringskanalene er at de i stor grad er preget av relasjoner og nettverk. En av de mest sentrale nettverksteoretikerne er Mark Granovetter. Han skiller mellom sterke og svake bånd på den ene siden, og fraværende bånd på den andre siden (Granovetter 1995). Han går med andre ord ut i fra at en relasjon mellom to mennesker enten er klassifisert som en sterk relasjon, en svak relasjon eller ved at det ikke finnes noen relasjoner mellom dem i det hele tatt. Hvilken styrke en relasjon har, er i følge Granovetter (1995) avhengig av hvor mye tid man tilbringer sammen, den emosjonelle intensiteten i forholdet, intimitetsgraden og den gjensidige tilknytningen («the reciprocal services») som karakteriserer forholdet. Er flere av disse faktorene høye, vil man kunne karakterisere relasjonen som sterk, og omvendt, om de er lave vil relasjonen være svak. En svak relasjon kan for eksempel være fjerne bekjente, tidligere studievenner, venners venner eller tidligere kollegaer (Hansen 1995). En sterk relasjon er gjerne det vi kaller venner eller venninner.

En av Granovetters (1973) hypoteser som det også finnes empiriske beviser for, er at jo sterkere en relasjon mellom to personer er, jo mer like hverandre er disse personene på flere måter. Grupper med personer som for eksempel har felles interesser, bor i samme område eller jobber i samme bedrift har ofte sterke relasjoner seg imellom, mens mennesker som ikke har disse fellestrekkene holdes utenfor.

### **2.3.3.2 Betydningen av "svake bånd"**

En av karakteristikkene ved svake relasjoner er at de kan opptre som broer mellom mennesker (Granovetter 1973). En bro defineres som en linje i et nettverk hvor denne linjen er den eneste forbindelsen mellom to posisjoner. Det vil si at dersom A og B har hver sine nettverk med sterke relasjoner, og har en svak relasjon til hverandre, vil denne

svake relasjonen (broen) være eneste mulighet hvor A's nettverk kan få informasjon fra B og hans nettverk og omvendt. Broen fører til at informasjon gjennom svake relasjoner vil nå et større antall mennesker og vil forflyttes over en større sosial distanse enn tilfellet er med sterke relasjoner, hvor informasjonen vil bli værende innenfor gruppen eller klikken av mennesker.

Ifølge Granovetter (1973) kan samspillet mellom sterke (ikke brobyggende) og svake (brobyggende) relasjoner knyttes til teorier om direkte og indirekte kontakter. De man har direkte kontakt med, er de sterke relasjonene og de man kjenner gjennom andre og ikke selv har kontakt med, er de svake relasjonene. De indirekte kontaktene er kanaler hvor han/hun vil få informasjon og ideer fra som ligger langt unna sosialt sett, for eksempel vil man i større grad få informasjon om ledige jobber gjennom denne type relasjoner. I tillegg kan det tenkes at arbeidsgivere føler en større tillit til personer som har sosial kontakt med noen de selv har sosial kontakt med, enn arbeidssøkere de får kontakt med gjennom formelle kanaler, og på den måten er (brobyggende) svake relasjoner viktige (Hansen 1995).

En undersøkelse som støtter denne teorien, foretatt av Granovetter (1995) viste at arbeidstakere i USA i større grad fikk vite om ledige jobber gjennom sine kontakter enn gjennom andre kanaler. Ifølge Granovetter har andre studier vist at dette også gjelder for ledelsesposisjoner. Han har spesielt sett på hvilket forhold det var mellom den som søkte jobb og kontaktpersonen som skaffet til veie den aktuelle informasjonen. Undersøkelsen viste at i flere tilfeller var det personer som hadde marginal tilknytning til jobbsøkerens nettverk som kom med informasjonen, altså de svake relasjonene.

#### **2.3.3.3 Betydningen av "sterke bånd"**

Hansen (1995) mener likevel at det virker lite overbevisende at en arbeidsgiver skulle ha spesielt sterk tillit til jobbkandidater hvor informasjonen om vedkommende kommer fra svake relasjoner som bekjente av bekjente, og spør om ikke de nære relasjonene heller vil gi større tillit i slike sammenhenger?

Selv om det kunne vært tilfellet mener Hansen (1997) at det er lite trolig at en arbeidsgiver vil være villig til, eller har råd til, å hjelpe venner med jobb dersom de tror det finnes bedre kvalifiserte personer. Dette gjelder spesielt for viktige ansettelse i ledende stillinger.

I tillegg hevder hun at dersom informasjon om kandidaten for en aktuell stilling kommer fra en perifer kontakt, vil informasjon som eksamenspapirer, formelle referanser og standardiserte intervjuer være sett på som mer tillitsvekkende informasjon for arbeidsgiveren (Hansen 1997). Hvilken betydning formelle kvalifikasjoner har for rekruttering til lederstillinger vil jeg komme tilbake til i punkt 2.5.

Ifølge Greve (1998) er det foretatt over 100 undersøkelser av tesen om styrken av svake bånd på ulike områder, og flere av disse gir motstridende resultater. Det er derfor av flere årsaker ikke helt klart hvilke relasjoner som har størst betydning for kandidatene når bedrifter rekrutterer til lederstillinger. Både Hansen og Granovetter ser rekruttering fra arbeidstakers ståsted, det vil si hvordan de fikk informasjon om ledige jobber (Granovetter 1995), og hvilken betydning rekrutteringskanalene hadde for kandidatene med tanke på hvilken lønn de oppnådde (Hansen 1997). Det finnes imidlertid lite forskning på norske forhold som kan belyse arbeidsgivers motiver og handlemåter når det gjelder rekruttering av nye medarbeidere (Hansen 1997).

I forhold til denne oppgaven, som blant annet vil undersøke hvilke rekrutteringskanaler som benyttes ved lederrekruttering i finans, vil det også være interessant å undersøke hvilke relasjoner som har betydning i prosessen. Det vil si om det er de *svake* eller de *sterke* relasjonene som har størst betydning i de tilfellene hvor organisasjonene benytter uformelle rekrutteringskanaler.

#### **2.3.3.4 Herminia Ibarra: kjønnsforskjeller i nettverksrelasjoner**

Mark Granovetter tar ikke hensyn til forskjeller mellom kvinner og menn i sin teori om nettverksrelasjoner, og det kan derfor være hensiktsmessig å ta med et bidrag fra en annen nettverksteoretiker - Herminia Ibarra. Hennes studie viser at kvinner og menn har ulike nettverksrelasjoner og at disse relasjonene kan ha ulike fordeler (Ibarra 1993). Hun skiller



mellom ekspressive og instrumentelle relasjoner, hvor ekspressive relasjoner er relasjoner hvor man søker støtte og vennskap hos andre, og instrumentelle relasjoner er relasjoner som dekker funksjoner som karrierehjelp, hjelp til synliggjøring overfor ledelsen og støtte i arbeidet med utfordrende oppgaver. Ekspressive relasjoner er nærere forbindelser, mens instrumentelle er fjernere relasjoner. Hennes funn tyder på at det er de instrumentelle relasjonene som i størst grad gir karrierefordeler og er verdifull med tanke på opprykk og forfremmelser. Videre finner hun at folk vanligvis har flere ulike typer relasjoner, både instrumentelle og ekspressive, men at kvinner og menn tenderer til å knytte ulike relasjonstyper til de ulike kjønnene (ibid).

En studie av nettverksrelasjoner i et reklameselskap viste at menn skaper både instrumentelle og ekspressive relasjoner til andre menn, mens kvinner har ekspressive relasjoner til andre kvinner og instrumentelle relasjoner til menn (Ibarra 1992). Menns preferanse for andre menn i nettverksrelasjoner fører til at kvinner er mindre attraktive nettverkspartnere for menn (ibid). Siden de instrumentelle nettverksrelasjonene har vist seg å gi størst utbytte karrieremessig, og menn foretrekker andre menn i slike relasjoner, kan det føre til at kvinner ekskluderes fra viktige relasjoner og dermed har mindre mulighet for opprykk og forfremmelse. Kvinner har dermed redusert utbytte av sine nettverksrelasjoner når det gjelder karriere i forholdet til det mennene har (Ibarra 1992).

I følge Kanter (1977) finnes det flere studier som viser at mennesker tenderer mot å foretrekke mennesker som er like seg selv når man skal samhandle med andre. En studie av McPherson, Smith-Lovin & Cook (2001) fant for eksempel at likhet i kjønn var en viktig karakteristikk som mennesker går etter når de skal diskutere viktige saker med andre. Bakgrunnen for at man velger å samhandle med andre mennesker som er like seg selv er at det blant annet gjør kommunikasjonen lettere (McPherson, Smith-Lovin & Cook 2001).

En norsk undersøkelse av kvinner og menns nettverk og nettverkets betydning ved topplederrekruttering i staten, viste at i de tilfellene hvor kandidatene kjente til arbeidsgiverne på forhånd, hadde både kvinner og menn perifere relasjoner til disse. Undersøkelsen viste imidlertid at kvinner i noen tilfeller manglet tilknytning til viktige personer, for eksempel slike som foretar ansettelser. Dette har av flere nettverksteoretikere vært hevdet å være en av årsakene til at det er få kvinnelige ledere (Storvik 2002a).

Undersøkelsen viste imidlertid at flere kvinner enn menn ble ansatt uten at de hadde forbindelse til arbeidsgiver fra tidligere, noe som kan tyde på at nettverk ikke har like stor betydning for kvinner som for menn.

For denne oppgaven vil det være interessant å se om det er de samme relasjonstypene som er aktuelle for både kvinner og menn når det gjelder rekruttering til lederstillinger i finans. Dersom det er forskjell på kvinner og menns nettverksrelasjoner slik Ibarra hevder, og organisasjonene benytter uformelle rekrutteringskanaler, kan dette da ha betydning for kjønnssegregeringen i finans?

### **2.3.4 Oppsummering**

Organisasjoner rekrutterer nye ledere gjennom formelle og uformelle rekrutteringskanaler (Hansen 1995). Ved bruk av uformelle rekrutteringskanaler er personlige relasjoner og nettverk sentralt (Granovetter 1995). Menn og kvinner synes å ha ulike relasjoner og posisjoner i sine nettverk (Ibarra 1992 og 1993). I tillegg synes menn og kvinner å ha ulikt utbytte av investeringer i personlige sosiale nettverk (Ibarra 1992). Valg av rekrutteringskanal vil dermed kunne ha betydning for rekrutteringsprosessen når nye ledere skal rekrutteres til ledige stillinger i organisasjonene. I tillegg vil kjennskap til kandidater gjennom ulike relasjoner kunne ha betydning. Hvilke rekrutteringskanaler benyttes ved lederrekruttering i finans, og hvilken betydning har nettverk og relasjoner i prosessen? Kan organisasjonenes valg av rekrutteringskanal ha betydning for kjønnssegregeringen i bransjen?

## **2.4 Lederegenskaper**

Det finnes over 6000 teorier om ledelse, og faget fremstår som ”et voksende teoretisk koldtbord, hvor enhver kan forsyne seg med det syn man liker best” (Hennestad, Revang og Strønen 2006: 95). Tidligere forskning har vist at lederegenskaper er en viktig kvalifikasjon som vurderes når nye ledere skal rekrutteres (Storvik 2002a; Wolf og Velden 2001). Jeg forutsetter dermed at dette er egenskaper som har betydning i en rekrutteringsprosess av ledere i finans. Hensikten med dette underkapitlet er å presentere teorier og forskning, som har undersøkt hvilke egenskaper som foretrekkes hos ledere,

hvilke egenskaper som foretrekkes i ulike situasjoner, og om det er forskjell mellom kvinner og menns lederegenskaper.

Ledelsesteorier kan deles inn i fire grupper, endimensjonale, todimensjonale, tredimensjonale og flerdimensjonale teorier (Johnsen og Lunde 2011). Det er ulike perspektiver eller retninger som er dominerende innen hver dimensjon.

**Tabell 2: Ledelsesteorier**

Dimensjon	Dominerende perspektiv
Endimensjonale	<i>Trekk-perspektivet</i>
Todimensjonale	<i>Stil-perspektivet</i>
Tredimensjonale	<i>Situasjonsbetinget ledelse</i>
Flerdimensjonale	<i>Verdibasert ledelse, Transformasjonsledelse, Endringsledelse</i>

#### 2.4.1 Trekkperspektivet

De endimensjonale teoriene var dominerende fra 1900 – 1945, og man antok at det var en sammenheng mellom personlighetstrekk hos en leder, og hvordan vedkommende ville lykkes som leder. De som mener at ledelse er betinget av visse personlighetstrekk sies å tilhøre *trekkperspektivet* på ledelse (Jago 1982). Man var opptatt av å finne en type ledelse som var den beste ledelsestypen uavhengig av situasjon (ibid).

Det ble foretatt mange studier og analyser av personlighetstrekk ved ledere. Noen av de mest kjente er en oversiktsstudie av Ralph Melvin Stogdill i 1948, og en studie av Mann i 1959 (Martinsen 2006). Den første studien forsøkte å finne ut hvordan en gjennomsnittsleder skiller seg fra en gjennomsnitts gruppeaktør. Den andre studien identifiserte ledere som sterkere enn andre på visse egenskaper. Deres funn er presentert i tabell 3.

**Tabell 3: Ledertrekk**

<b>Stogdrill 1948</b>	<b>Mann 1959</b>
Intelligens	Intelligens
Årvåkenhet	Maskulinitet
Innsikt	Tilpasning
Ansvarsfullhet	Dominans
Initiativ	Utadvendthet
Selvtillit	Konservatisme
Omgjengelighet	

Dette er bare to av flere studier som ble foretatt i denne perioden, og også andre personlighetstrekk ble diskutert. Disse er likevel to av de mest kjente fra denne tiden (Martinsen 2006). De siste årene har det blitt diskutert hvorvidt ledertrekkene som er presentert ovenfor, har betydning i dag. Nanett Fondas (1997) viser at det har skjedd en feminisering av det maskuline lederbildet og at egenskaper som tradisjonelt sett har blitt assosiert med kvinner, nå har blitt en del av det nye lederidealet. Dette betyr at lederegenskaper som styrke, dominans og tøffhet, er erstattes med evnen til å samarbeide, evne til å hjelpe medarbeidere til å utvikle seg og aksept av egen sårbarhet (Storvik 2002b).

Undersøkelsen av Storvik (2002a) som omhandler topplederrekruttering i staten, konkluderte med at et tvekjønnet ledelsesideal synes å styre utvelgelsen av kandidater til stillingene. Det vil si at kandidater som ble vurdert som aktuelle, hadde egenskaper knyttet til både maskulinitet og femininitet, og at det nettopp var denne kombinasjonen som gjorde de til gode kandidater (Storvik 2002b). I tillegg viste en annen undersøkelse av TNS Gallup for finansnæringen, at på toppnivå og mellomnivå er de fleste ledere i finans karakterisert som androgyne (Solberg 2009). Androgyne ledere er ledere som hverken blir sett på som maskuline eller feminine, men som balanserer disse egenskapene.

### 2.4.2 Stilperspektivet

De todimensjonale teoriene fokuserer i større grad på en leders adferd og handlinger, og er mindre opptatt av spesielle ledertrekk (Martinsen 2006). Disse teoriene dominerte ledelsesforskningen fra 1945 til 1965, og teoriene fra denne perioden sies å tilhøre *stilperspektivet* på ledelse. Forskere som studerer dette perspektivet, har fastslått at lederskap i all hovedsak handler om to lederstiler, relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil. Jacobsen og Thorsvik (2002) beskriver disse to tilnærmingene langs to dimensjoner: medarbeiderorientert ledelse, som vil si i hvilken grad ledere forsøker å utvikle gode relasjoner til de ansatte, og oppgaveorientert ledelse, som vil si i hvilken grad ledere er opptatt av utvikling av organisasjonsstrukturer, effektivitet og realisering av mål. Hovedmålet med stil-perspektivet er å forklare hvordan ledere kombinerer disse formene for ledelse for å nå sine mål (Martinsen 2006).

Martinsen (2006) skildrer tre typer studier innen dette ledelsesperspektivet som synes å ha hatt stor betydning: Ohiostudiene (1964), Michiganstudiene (1978) og Blake & Moutons studier (1985). Den første typen studier utviklet et spørreskjema som underordnede i organisasjoner måtte svare på, hvor de skulle oppgi hvor mange ganger deres overordnede utviste visse typer adferd. Svarene fra undersøkelsen kunne grupperes til to hovedtyper av lederadferd, strukturinitierende adferd og omsorgsadferd. Disse typene er mer eller mindre synonyme med oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse.

Den andre gruppen studier som Martinsen (2006) skildrer, er University of Michigan-studiene med sitt fokus på hvordan lederens adferd hadde innvirkning på innsats i små grupper. Også her ble to typer av adferd identifisert, medarbeiderorientering og produksjonsorientering, hvor den første har en klar sosial tilnærming til sine underordnede og den andre vektlegger jobbtekniske og produksjonsmessige sider (Martinsen 2006). Medarbeiderorientering har mye til felles med Ohiostudienes omsorgsadferd, og produksjonsorienteringen har felles trekk med de strukturinitierende adferdsformene. Det som skiller disse studiene, er at de tidlige Michigan-studiene ser disse typene som motpoler på samme skala, slik at ledere som var orientert mot medarbeidere var mindre orientert mot produksjonen. Senere studier fra samme sted har endret dette synet til å ligne mer Ohio-studiene hvor ledere kan orientere seg i begge retninger samtidig.

Blake & Mouton-studiene utviklet en modell som på norsk gjerne omtales som ledergitteret (“Managerial Grid” eller “Leadership Grid”), og er i følge Martinsen (2006) kanskje den best kjente ledelsesadferdsmodellen. Denne modellen benytter de to orienteringene omhandlet ovenfor, orientering mot mennesker og orientering mot produksjon. Disse orienteringene er knyttet til hver sin akse i et diagram, hvor hver akse er inndelt fra en til ni, hvor en er lavest vektlegging og ni er høyest vektlegging av den aktuelle orienteringen. Ved å plote inn skårer for hver orientering, vil man kunne få frem fem ulike ledelsesstiler som egner seg under ulike forhold.

De ulike begrepene knyttet til oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse fra de tre studiene er sammenfattet i tabell 4.

**Tabell 4: Lederstilorientering**

Studie	År	Oppgaveorientert lederstil	Relasjonsorientert lederstil
Ohiostudiene	1964	Struktur-initierende adferd	Omsorgsadferd
Michiganstudiene	1978	Produksjonsorientering	Medarbeiderorientering
Blake & Moutons studier	1985	Orientering mot produksjon	Orientering mot mennesker

### 2.4.3 Situasjonsbetinget ledelse

Den tredje dimensjonen av ledelsesteorier legger til grunn at ledelse må ta hensyn til medarbeiderne, oppdraget og situasjonen (Johnsen og Lunde 2011). Det vil si at en god leder må kunne tilpasse sin lederstil til situasjonen det skal ledes i, konteksten. Disse teoriene fra ca 1965 til 1980 kalles ofte *Contingency modeller* eller *situasjonsbetinget ledelsesteori* (Martinsen 2006). De mest kjente contingency-modellene er *Mål-middel-modellen*, *Teori om erstatning for lederskap*, *Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell* og *Kognitiv ressursteori*. Hensikten med alle teoriene og modellene er å se hvilke strategier lederen kan benytte for påvirkning av de ansatte, som vil ha størst effekt på deres prestasjoner avhengig av medarbeidernes forutsetning og andre forhold ved situasjonen (Martinsen 2006).

Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell viser for eksempel at relasjonen mellom medarbeider og leder samt leders maktposisjon vil ha betydning for om den relasjonsorienterte lederen vil lykkes bedre enn en oppgaveorientert leder (Martinsen 2006). I tillegg til forhold hos medarbeiderne vil karakteristikker ved oppgaven også ha betydning. Det er særlig hvor strukturert oppgaven er og hvor mye usikkerhet som er knyttet til arbeidet som er sentralt (Martinsen 2006). I mål-middel modellen er medarbeidernes ferdigheter og erfaring av betydning, samt hvor klar og tydelig oppgaven som skal utføres er. I denne modellen er det imidlertid fem ulike lederstiler en leder kan benytte, hvor effektiviteten av lederstilen er avhengig av situasjonen (Martinsen 2006). Mål-middel-modellen bygger på at ledere er i stand til å variere mellom disse lederstilene ut fra situasjonen de befinner seg i, og skiller seg på den måten fra Fiedler som forutsetter at man ikke er i stand til å variere lederstil etter situasjonen, men at man som leder er utpreget det ene eller det andre.

Teoriene i tilknytning til situasjonsbestemt ledelse, er sammenfattet i tabellen under.

**Tabell 5: Situasjonsbetinget ledelse**

<b>Modell</b>	<b>Lederstil</b>	<b>Variabel</b>
Mål-middel-modellen	Styrende, støttende, deltakende vs prestasjonsorientert lederstil	Egenskaper ved medarbeider og egenskaper ved oppgaven
Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell	Relasjonsorientert vs oppgaveorientert lederstil	Relasjonen mellom medarbeider og leder, oppgavestrukturen og leders maktposisjon
Kognitiv ressursteori	Selgende, deltakende vs delegerende lederstil	Medarbeidernes kompetanse og oppgavens tydelighet
Teori om erstatning for lederskap	Styrende vs støttende lederstil	Egenskaper ved medarbeider, oppgaven og organisasjonen

De flerdimensjonale ledelsesteoriene fra 1980 og fremover, vil ikke bli diskutert i denne oppgaven, da det er teorier i tilknytning til lederegenskaper og forhold ved konteksten det

skal ledes i, som er av betydning for denne oppgaven. Det interessante for denne oppgaven når det gjelder ledelse er å se hvilke lederegenskaper som vektlegges av organisasjonene ved rekruttering av nye ledere i finans. Foretrekker organisasjonene andre lederegenskaper og trekk enn de fra 1950-tallet, eller er det de samme egenskapene som foretrekkes fortsatt? I tillegg vil det være interessant å se om organisasjonene vektlegger de samme egenskapene ved rekruttering til privatmarked og bedriftsmarked, eller om man tar hensyn til at det er ulike områder det skal utøves ledelse i, og at dette kan ha betydning for hvilken lederstil som er den mest effektive.

#### **2.4.4 Lederegenskaper og kjønn**

Kjønn er en sentral variabel i denne oppgaven. Når det gjelder lederegenskaper er det derfor interessant å se hvordan kjønnsforskningen har studert kvinner og menns lederegenskaper. Det har for eksempel vært omstridt hvorvidt det finnes forskjell mellom kvinner og menn, og i tilfelle hvilke forskjeller som skiller de to gruppene (Storvik 2002b og Kvande 2007). Det er foretatt et hav av undersøkelser, oversiktsstudier og metaanalyser de siste 15 årene, hvor man har forsøkt å avdekke eventuelle forskjeller. Eagly og Johnsons (1990) metaanalyse av 160 studier av kjønnsforskjeller i lederstil tyder på at det er en forskjell: kvinners lederstil var mer deltakende og demokratisk, og mindre autokratisk og dirigerende enn mennenes. Denne tendensen ser imidlertid ut til gradvis å forsvinne i mer mannsdominerte omgivelser. Når omgivelsene var antallsmessig dominert av deres eget kjønn, eller når lederoppgaven så ut til å samsvare med verdier knyttet til eget kjønn, var både menn og kvinner mer oppgaveorientert. En senere studie av forskjell i kvinner og menns effektivitet gav ikke samme svar, og man kunne ikke påvise at det ene kjønn var mer effektiv enn den andre (Eagly, Karau & Mikhijani 1995).

Kvande og Rasmussen (1990) fant i sin studie av norske sivilingeniører at kvinner og menn har ulik lederstil, hvor menns lederstil er karakterisert som oppgaverasjonell og kvinners lederstil er karakterisert mer som relasjonell. Mennenes lederstil karakteriseres som målorientert, effektiv og uredde for å ta beslutninger, mens kvinner vektlegger kommunikasjon, samarbeid, inspirasjon og motivasjon. Kvande og Rasmussen peker også på at det er de relasjonelle egenskapene som i stor grad etterspørres i mye av organisasjons- og ledelsesteorien, og de mener det fremstår som et paradoks at kvinners potensiale på dette feltet ikke har fått større annerkjennelse. Det uttrykker en strid om hva



som skal være gjeldende verdier for ledelse, og kvalifikasjoner vektlegges ulik verdi avhengig av om de knyttes til en kvinne eller en mann (Kvande og Rasmussen 1990). De mener at kvinners sosiale ferdigheter som evnen til å kommunisere, ikke vektlegges og anerkjennes som en yrkesrelevant kvalifikasjon. Paradokset er i følge Kvande og Rasmussen at menn blir sendt på kurs for å lære slike egenskaper, hvor det da kalles kurs i ”mellommenneskelige forhold”.

Kvande og Rasmussens studie ble foretatt sent på 1980 tallet og det kan tenkes at de relasjonelle kvalifikasjoner har fått større anerkjennelse de siste 25-30 årene. I tillegg var deres studie av sivilingeniører, slik at det kan tenkes at vektleggingen i finans vil være annerledes. Selv om finans tradisjonelt sett er en mannsdominert bransje, har mye endret seg de siste årene, hvor spesielt banksektoren er opptatt av gode relasjoner til kunder og investorer.

Storvik (2000) har foretatt en studie av mellomledere i staten, men fant ikke samme forskjell mellom kjønnene her. Likevel var det en tendens til at kvinnelige mellomledere så seg selv som forskjellige fra sine mannlige kollegaer. Kvinnene mente at de hadde en annen lederstil enn menn. Dette kommer til uttrykk gjennom at de mente de la mer vekt på det sosiale aspektet og hadde mer omsorg for medarbeiderne under seg (ibid). Mennene mente ikke at det var forskjeller mellom kvinner og menns lederstil (ibid). Bortsett fra disse ulikhetene, nevnt av kvinner, konkluderer studien med at kvinner og menn i mellomlederposisjon i staten er slående like hverandre og de forskjeller som måtte være, finnes i forhold til væremåte (ibid). Resultatene fra disse to studiene kan altså tyde på at kvinner og menn har forholdsvis like ledertrekk, men noe ulik lederstil.

Undersøkelsene av lederrelevante trekk har i stor grad behandlet kvinner som en ensartet gruppe, og det har blitt lagt større vekt på forskjeller mellom kvinner og menn, enn på forskjeller mellom ulike grupper kvinner (Kvande og Rasmussen 1990). Baustad og Johannesen peker på at det er større forskjell mellom kvinnelige ledere og kvinner generelt, enn det er mellom kvinnelige og mannlige ledere (Kvande og Rasmussen 1990). Det samme gjelder for menn, hvor mannlige ledere er forskjellig fra menn generelt. Billing og Alvesson (1994) peker på at det er spesielle typer kvinner og menn som ønsker å bli ledere, og at disse to typene er mer like hverandre enn kvinner og menn som ikke ønsker å bli ledere.

### 2.4.5 Oppsummering

Ledelsesteorien har vist at det finnes visse egenskaper som forbindes med ledelse, som intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet og omgjengelighet (Martinsen 2006). I tillegg er det i utgangspunktet to ulike lederstiler en leder kan følge, relasjonsorientert og/eller oppgaveorientert (Jago 1982). Hvilke ledertrekk og hvilken lederstil som er den mest effektive er til en viss grad avhengig av situasjonen det skal ledes i (Jago 1982). Hvilke egenskaper som vektlegges når nye ledere skal rekrutteres vil derfor kunne være avhengig av hvilket område det rekrutteres til og hvordan de som rekrutterer vurderer og vektlegger de ulike egenskapene og stilene.

Når det gjelder kjønn er det omstridt hvorvidt man kan skille mellom egenskaper knyttet til kvinner og menn (Storvik 2002b). Enkelte oversiktsstudier og metaanalyser har vist at det i bestemte situasjoner er forskjell mellom kvinner og menns lederstil (Eagly 1987). I tillegg viste undersøkelsene at det er forskjell i kvinner og menns effektivitet når noen forhold i organisasjonen er til stede (Eagly & Johnson 1990). Andre undersøkelser viser at det ikke er forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere, og at det heller er større forskjell mellom de som ønsker å bli ledere og de som ikke ønsker denne karrieren (Billing og Alvesson 1994).

Spørsmålet blir da om kvinner rekrutteres til lederstillinger fordi de er annerledes enn sine mannlige kollegaer og kan tilføre organisasjonen andre verdier? Eller om forskjellen mellom kjønnene gjør at kvinner har egenskaper som er mindre egnet for ledelse? Dersom man mener at det ikke er forskjell mellom kvinner og menn med tanke på ledelse, men at kvinner er like gode ledere som menn, hva er det da som gjør at få kvinner rekrutteres til lederstillinger, spesielt i mannsdominerte områder og sektorer?

For denne oppgaven vil det være viktig å finne ut om de som rekrutterer ledere i finans mener det er forskjell mellom kvinner og menn og om dette er noe man tar hensyn til i rekrutteringsarbeidet. Dersom man mener det er forskjell på kvinner og menn når det gjelder ledelse, rekrutteres kvinner og menn da inn i organisasjonen fordi de er like hverandre eller fordi de er ulike hverandre? Hvordan forklarer de kjønnssegregeringen i finans?

## **2.5 Andre kvalifikasjoner og kjønn**

Teorien om humankapital er en av teoriene som forsøker å forklare hvorfor noen mennesker har større suksess enn andre (Burt 1997). Denne teorien forklarer menneskers ulikhet i suksess som et resultat av individuelle forskjeller i utdanning og erfaring. Burt hevder videre at slike kvalifikasjoner uten tvil er nødvendige for suksess i dagens kunnskapssamfunn. I tillegg hevder han at menneskers humankapital er ubrukelig dersom man ikke i tillegg har tilgang på sosial kapital som muliggjør bruken av denne typen kapital. Med det menes at utbyttet vedkommende har av sin intelligens, utdanning og arbeidserfaring vil være avhengig av hvilken posisjon vedkommende har i den sosiale strukturen i et marked eller et hierarki (ibid). Jeg vil derfor kort presentere disse to teoriene, siden de begge inneholder faktorer som kan ha betydning i en rekrutteringsprosess av nye ledere.

### **2.5.1 Humankapital**

På samme måte som organisasjoner foretar investeringer i realkapital som maskiner, bygninger og utstyr, foretar organisasjoner investeringer i menneskelig kapital (Coleman 1988). Denne formen for kapital er av flere sett på som den mest verdifulle:

*The most valuable of all capital is that invested in human being*  
(Alfred Marshall, sitert i Becker 1993)

Gjennom utviklingen av humankapital som et akademisk felt, har flere forsøkt å definere begrepet (Kwon 2009). Rastogi definerer humankapital i sin studie fra 2002, som kunnskap, kompetanse, holdning og oppførsel som ligger hos et individ (Kwon 2009). Rosen ser humankapital som investeringer mennesker gjør i seg selv for å øke sin produktivitet (Kwon 2009). Andre forskere har senere definert humankapital som en samling av faktorer som utdanning, erfaring, trening, intelligens, energi, arbeidsvaner, tillit og initiativ som påvirker verdien av arbeidernes arbeidsinnsats (Kwon 2009). I et produksjonsorientert perspektiv er humankapital sett på som beholdningen av ferdigheter og kunnskap som ligger i muligheten til å utføre arbeid som skaper økonomisk verdi (Kwon 2009). Det sentrale i alle definisjonene er kunnskap og ferdigheter som et individ har tilegnet seg gjennom læring.

Humankapital sidestilles ofte med begrepet kompetanse, hvor man da mener individers kunnskaper, ferdigheter og evner som kan bidra til å løse problemer og/eller utføre arbeidsoppgaver (NOU 1997:25).

Gjennom investering i humankapital vil man ha bedre opprykksmuligheter i organisasjonene, og det kan ha positiv effekt på inntekten (Becker 1993). I tillegg har undersøkelser vist at mennesker med høy grad av humankapital har bedre helse (Becker 1993). I tillegg til å ha positiv effekt på individnivå, kan investering i humankapital også ha produktivitetsfordeler på organisasjonsnivå og er positiv for verdiskapingen i samfunnet (Kwon 2009). Individers investering i humankapital øker individenes effektivitet og gjør at mennesker med mye humankapital er attraktive i arbeidsmarkedet (Kwon 2009).

Investeringer i humankapital betraktes på samme måte som investeringer i realkapital, og har både en kostnadsside og en inntektsside. Humankapital er likevel mindre håndgripelig enn fysisk kapital og er nedfelt i menneskenes kompetanse og kunnskap (Coleman 1988).

#### **2.5.1.1 Generell og spesifikk humankapital**

Det er vanlig å skille mellom tre typer av humankapital, generell, bedriftsspesifikk og oppgavespesifikk kapital (Becker 1993). Generell humankapital kan benyttes innen mange ulike fagfelt, mens spesifikk kompetanse er kunnskaper et individ har i tilknytning til for eksempel en bestemt bransje eller en bedrift (ibid). Kompetansen kan også være enda mer spesifisert, for eksempel knyttet til en bestemt oppgave (ibid). Spesifiseringsgraden vil kunne ha betydning for individene i arbeidsmarkedet. De arbeidstakerne som har mye generell kompetanse, vil ha større mulighet til å få arbeid i andre bransjer eller bedrifter, enn arbeidstakere med mye bedriftsspesifikk eller oppgavespesifikk kompetanse (ibid). Likevel kan arbeidstakere med mye spesifikk kompetanse være mer attraktiv for en del bedrifter nettopp på grunn av dens spesifisering. I denne oppgaven vil det være interessant å se hvordan organisasjonene vektlegger kandidatenes humankapital, hvilke typer av humankapital som foretrekkes og om det foretrekkes ulike typer ved rekruttering til de ulike områdene i organisasjonen. Kan organisasjonenes vektlegging av humankapital ha betydning for kjønnssegregeringen i bransjen?

### 2.5.1.2 Humankapital og kjønn

Tidlig på 1960 tallet var det flere menn enn kvinner som fullførte videregående skole, og få kvinner tok høyskole- eller universitetsutdannelse. Kvinner var dårlig representert i fag som matte, fysikk, økonomi og juss, og foretrakk læreryrket, privatøkonomi, språk og litteratur (Becker 1993). Dette har i dag endret seg radikalt. I Norge i dag er det flere kvinner enn menn som tar høyere utdannelse og like mange kvinner som menn velger ingeniør-, økonomi- og jusstudier (NOU 2012:15). I tillegg er en større del av kvinnene nå aktive i arbeidsmarkedet og får nyttig arbeidserfaring som øker deres humankapital. Kvinner i Norge har den nest høyeste yrkesdeltakelsen i OECD-området, bare Island har høyere (NOU 2012:15).

Selv om arbeidsmarkedet er preget av høy yrkesdeltakelse for både kvinner og menn, er det norske arbeidsmarkedet et av verdens mest kjønnssegregerte (Teigen 2006). Kvinner arbeider i stor grad innen helse-og omsorg samt undervisning og tjenesteyting, mens menn arbeider innen olje- og energi, bygg- og anlegg, industri og jordbruk. I tillegg går det er klart skille mellom offentlig og privat sektor, hvor man finner en betydelig større andel kvinner innen offentlig sektor (Teigen 2006). Undersøkelser har vist at årsaken til at kvinner foretrekker å arbeide i offentlig fremfor privat sektor, er at kvinner i mindre grad straffes økonomisk og sosialt i denne sektoren, når de ønsker å ta ansvar for familie og barn i tillegg til jobb (Teigen 2006). Dette omtales ofte som *tesen om offentlig sektors tiltrekning*.

I den grad kjønnssegregeringen holder på å jevne seg ut i arbeidsmarkedet generelt, er det kvinner som strømmes til mannsdominerte utdannelse og yrker og ikke omvendt (Teigen 2006).

For finans har det i perioden fra 2000 til 2006 skjedd en økning i utdanningsnivå og formell kompetanse (Veland og Andersen 2008). Det er likevel stor forskjell også her, når det gjelder kvinner og menn. 55 % av alle mennene og 35 % av alle kvinnene hadde over fire års høyere utdannelse i 2006. Det positive er at økningen har vært størst for kvinner (ibid). En annen forskjell mellom kvinner og menn i denne sektoren er at kvinner i større

grad enn menn arbeider deltid over lengre tid. Deltidsarbeidet er lavt i denne sektoren sammenlignet med andre sektorer, og nesten ingen menn arbeider deltid over lengre tid.

### **2.5.2 Sosial kapital**

I den internasjonale forskningen har forskere forstått sosial kapital på forskjellige måter (Hvinden og Gissinger 2005). En fellesbenevnelse for mange har likevel vært fokus på tillit, felles verdier og normer, stabile sosiale forbindelser eller nettverk preget av gjensidighet og engasjement for og deltakelse i aktiviteter til fellesskapets beste (Hvinden og Gissinger 2005). Det er særlig fire forskere som har preget dagens forståelse av dette begrepet; Bourdieu, Loury, Coleman og Putnam. Bourdieu ser sosial kapital som noe enkeltpersoner kan investere i og bruke til å fremme egne ressurser (Aakvaag 2010). De tre andre ser sosial kapital i større grad som en kollektiv ressurs, hvor enkeltpersoners investeringer også kommer organisasjoner eller samfunnet til gode (Hvinden og Gissinger 2005).

De to viktigste byggesteinene i begrepet sosial kapital er nettverk og tillit (Slagvold 2005). Relasjoner og nettverk er en ressurs for individer og andre, men for at nettverkene skal ha noen verdi er også tillit og gjensidighet sentralt. Sosial kapital består dermed av både en strukturell og en kulturell komponent (ibid). Den strukturelle komponenten er nettverk og sosiale bånd, mens den kulturelle komponenten er generell tillit og normer om gjensidighet.

Tillit kan i følge Wollebæk og Selle (2005) eksistere i flere former. De skiller mellom tre ulike typer hvor kunnskapsbasert tillit er den første typen og er tillit man har til personer man har personlig kjennskap til. Den andre typen er partikulær tillit som er tillit som oppstår i lukkede sosiale grupper eller klikker, hvor man ofte har mistillit til de som står utenfor. Den tredje typen er generalisert tillit som handler om hvor tilbøyelig man er til å stole på andre mennesker selv om de ikke er en del av ens umiddelbare vennekrets eller familie. De første to typene forutsetter at man har kunnskap om menneskene man samhandler med, mens den siste tar utgangspunkt i at situasjonens struktur er viktigere enn personlig karakter (Wollebæk og Selle 2005). Generalisert tillit finner vi i mange hverdagslige samhandlinger hvor man er avhengig av å stole på andre uten at man kjenner vedkommende fra før.

Den andre byggesteinen, sosiale nettverk er viktig for å oppnå mål av både personlig og samfunnsmessig karakter (Wollebæk og Selle 2005). Putnam fokuserer på hvordan slike nettverk genererer andre typer av sosial kapital som tillit og sivilt engasjement (ibid). Når to mennesker samhandler med hverandre vil de etter hvert få økt tillit til hverandre. I tillegg formidler også nettverk tillit, gjennom at man viser at man stoler på hverandre og har tillit til den man samhandler med. Det er likevel ikke alle nettverk som har denne effekten. I følge Wollebæk og Selle (2005) er strukturen på nettverket avgjørende for om disse typene sosial kapital vil bli generert. Det er for eksempel viktig hvor man er plassert i nettverket i forhold til andre, om man er avhengig av andre, eller om man har mulighet til å påvirke direkte selv. Det vil si om man har et nettverk preget av direkte eller indirekte kontakter og om man selv er sentralt plassert i forhold til andre viktige nettverkspartnere.

#### **2.5.2.1 Intern og ekstern sosial kapital**

Virkingen av sosial kapital beskrives ofte som *bånd* eller som *broer*. Sosial kapital som *bånd* finner vi i sosiale enheter som er karakterisert som innadvendte og markerer en grense mot omverdenen på den måten at de utelukker andre (Hvinden og Gissinger 2005). Personer som er like hverandre eller som står hverandre nær er de som bindes sammen. Sosial kapital som *broer* skapes i utadvendte forbindelser og nettverk karakterisert med åpenhet for mennesker eller grupper med andre kjennetegn (Hvinden og Gissinger 2005). Dette kan ses i sammenheng med Yangmin og Cannellas (2008) inndeling av sosial kapital som henholdsvis *intern* eller *ekstern*. En persons relasjoner til aktører som befinner seg innad i en organisasjon kan ses på som intern sosial kapital, og relasjoner til mennesker utenfor organisasjonen er individets eksterne sosial kapital. Yangmin og Cannella studerte betydningen sosial kapital har når nye direktører ansettes i organisasjoner, hvilken betydning sosial kapital har for sammensetningen av styrer og styrenes effektivitet. Bakgrunnen for deres skille mellom intern og ekstern sosial kapital er at de ulike typene baserer seg på ulike nettverksrelasjoner og skaper ulike ressurser både for individet og organisasjonen.

**Tabell 6: Sosial kapital**

Forfatter	År	Begrep	Funn
Hvinden og Gissinger	2005	Sosial kapital	<i>Bånd og broer</i> Innadvendte versus ekstroverte relasjoner
Yangmin og Cannella	2008	Sosial kapital	<i>Intern og ekstern</i> Relasjoner til personer internt i organisasjonen versus relasjoner til mennesker utenfor organisasjonen

Yangmin og Cannella (2008) fant i sin studie at den interne sosiale kapitalen påvirket rekrutteringsprosessen av nye direktører ved at de som foretok rekrutteringen ofte ønsket å rekruttere mennesker de hadde kjennskap til og som de følte tilhørighet til. Det ble sett på som en fordel å kjenne organisasjonens kultur og verdier. Studien viste også at i styrer hvor aktørene hadde stor grad av intern sosial kapital, var styrets effektivitet størst. Når aktørene hadde kjennskap til organisasjonen på ulike måter førte dette til at kunnskapsflyten i organisasjonen økte og en høyere grad av intellektuell kapital ble skapt.

Den eksterne sosiale kapitalen påvirket rekrutteringsprosessen på den måten at de kandidatene som hadde tilknytning til eksterne aktører ble ansett som verdifulle ved at de tilførte organisasjonen viktig informasjon fra aktører utenfor organisasjonen. Dette kan være aktører som leverandører, kunder, investorer, politiske eliter og andre organisasjonsledere. Det er i følge Yangmin og Cannella (2008) to måter aktører kan benytte sin eksterne sosiale kapital på. For det første kan de bruke sine eksterne relasjoner til å samle informasjon om hendelser i omgivelsene, forhold ved andre organisasjoner eller for å få kontakt med aktuelle kunder. For det andre kan de bruke sine eksterne kontakter til å påvirke omgivelsene gjennom lobbyvirksomhet.



Burt (1997) hevder at ledere med mye ekstern sosial kapital i form av relasjoner til eksterne parter, vil få størst utbytte av sin humankapital. I tillegg vil denne formen for sosial kapital skape fordeler for organisasjonen ved at mennesker med mye ekstern sosial kapital kan koble organisasjonen til områder som tidligere har vært frakoblet organisasjonen. De vil dermed ha større mulighet til å skape verdier for organisasjonen og vil dermed i større grad få benyttet sine kvalifikasjoner og ferdigheter i møte med nye mennesker og relasjoner. Burt (1997) hevder at mennesker med mye sosial kapital i større grad vil ha suksess enn mennesker med mindre sosial kapital.

Intern og ekstern sosial kapital er i følge Yangmin og Cannella ikke gjensidig utelukkende, men det krever tid og ressurser å vedlikeholde forbindelser både internt og eksternt, noe som ofte fører til at de som har mye av den ene formen ofte har mindre av den andre. De aktørene som har høy grad av ekstern sosial kapital fungerer ofte som relasjonsskapere ved at de knytter sin egen organisasjon til andre organisasjoner, og gjennom deltakelse i samfunnet får tilgang til viktig informasjon fra omgivelsene. Denne deltakelsen og opprettholdelsen av relasjoner er sett på som en krevende oppgave, noe som ofte fører til at mennesker med høy grad av ekstern sosial kapital har mindre av den interne (Yangmin og Cannella 2008).

Har kandidatenes sosiale kapital betydning i rekrutteringsprosessen av nye ledere i finans? Er dette noe organisasjonene legger vekt på i rekrutteringsarbeidet, og vektlegges det i tilfelle forskjellig, avhengig av om det rekrutteres til privatmarked eller til bedriftsmarked? Dette er noen av spørsmålene jeg ønsker å finne ut av i denne oppgaven.

### **2.5.2.2 Sosial kapital og kjønn**

Internasjonale undersøkelser viser at sammenlignet med andre land, er beholdningen av sosial kapital høy i Norge (Hvinden og Gissinger 2005). Likevel antar forskerne bak undersøkelsen, at det er betydelig forskjell i fordelingen mellom ulike grupper og i ulike områder av landet. Man antar også at det kan være forskjell på kvinner og menns sosiale kapital. Alle de sentrale bidragsyterne bak utviklingen av sosial kapital-tilnærmingen har blitt kritisert for å ikke undersøke forskjeller med tanke på kjønn (Hvinden og Gissinger 2005). Det er lite forskning som ser på hvorvidt det er forskjell i kvinner og menns rolle i skapelse og vedlikehold av sosial kapital, eller om det er ulikheter mellom kvinner og

menn i forhold til de positive effektene sosial kapital kan ha. Norges forskningsråd etterlyser forskning som ser på forskjeller mellom kvinner og menn med tanke på sosial kapital (Hvinden og Gissinger 2005). Den forskningen som foreligger, ser på forskjell i kvinner og menns nettverksrelasjoner, og er i denne oppgaven referert til under Mark Granovetter og Herminia Ibarra i punkt 2.3.3.1 og 2.3.3.4.

### 2.5.3 Oppsummering

I tillegg til lederegenskaper vil også kandidatens humankapital og sosialkapital kunne ha betydning i en rekrutteringsprosess av ledere. Humankapital er altså individenes individuelle kompetanse og erfaring (Becker 1993). Det er vanlig å skille mellom ulike typer av humankapital etter hvor spesifisert kunnskapen er (Becker 1993). Kvinner og menn tar i like stor grad høyere utdanning i Norge i dag og flere kvinner velger tradisjonelt sett mannsdominerte utdannelser (NOU 2012:15). Man skulle dermed tro at kvinner i like stor grad som menn har den nødvendige kompetansen for å få lederstillinger i finans. Det man likevel ikke vet er hvordan kompetansen vektlegges når det rekrutteres nye ledere til finans. Vil for eksempel arbeidserfaring vektlegges i større grad enn formell utdanning? Hvor viktig er ledererfaring og lederegenskaper sammenlignet med utdanning og andre typer erfaringer? Kvande og Rasmussen (1990) hevder at det er en fordel for kvinner dersom mer eksakte kvalifikasjoner som formell utdanning og erfaring vektlegges heller enn vurderinger av lederegenskaper. Dette støttes imidlertid ikke av Storvik (2002a) som fant ut at det er en større fordel for kvinner dersom lederegenskaper vektlegges enn faglige kvalifikasjoner, siden kvinner oftere enn menn, mangler relevant arbeidserfaring og spesielle typer utdanning. Det er derfor usikkert hvorvidt organisasjonenes vektlegging av kandidatens egenskaper har betydning for kjønnssegregeringen. I tillegg kan det også tenkes at lederegenskaper, ledererfaring, bransjeerfaring og formell utdanning vektlegges ulikt ved rekruttering til ulike områder i organisasjonen.

Når det gjelder sosial kapital skilles det ofte mellom to typer, *bånd* og *broer* (Hvinden og Gissinger 2005) eller *intern* og *ekstern* sosial kapital (Yangmin og Cannella 2008). De ulike formene for sosial kapital gir ulike fordeler og kan ha ulik betydning ved rekruttering av nye ledere. Det kan tenkes at man i større grad vektlegger ekstern sosial kapital ved rekruttering til bedriftsmarked, siden det kan tenkes at viktige relasjoner til andre i næringslivet kan ha betydning for organisasjonens inntjening. Likevel er det trolig viktig å

ha kjennskap til organisasjonens kultur og verdisett. Kanskje den interne sosiale kapitalen blir vurdert som å ha minst like stor betydning i rekrutteringsprosessen? Dette er noe av det jeg ønsker å finne ut av med denne oppgaven.

Man vet lite om fordelingen av sosial kapital mellom kvinner og menn i Norge i dag (Hvinden og Gissinger 2005). Det er derfor vanskelig å si noe om det er forskjell på kvinner og menn med tanke på ekstern og intern sosial kapital. Man vet heller ikke om dette er noe organisasjonene vektlegger når det skal rekrutteres ny leder. Selv om man ofte hører at nettverk er viktig, kan det tenkes at det har størst betydning i forhold til å få kjennskap om aktuelle kandidater og for kandidatene i å få kjennskap om den ledige stillingen, slik at man ikke tar med kandidatens nettverk som en del av vurderingen når en ny leder skal ansettes?

Det sentrale i denne oppgaven vil være å se hvilken betydning kandidatens humankapital og sosiale kapital har i rekrutteringsprosessen, for deretter å se om organisasjonenes vektlegging av disse faktorene kan ha betydning for kjønnssegregeringen i bransjen.

### **3.0 Metode**

Under arbeidet med en mastergradsoppgave er det viktig å ta metodiske valg som samsvarer med problemstillingen (Everett og Furseth 2012). I dette kapitlet vil jeg derfor presentere min metodiske tilnærming og gi innblikk i analysearbeidet. Jeg vil begynne med å presentere valgt forskningsdesign og utvalgsstrategi, for deretter å redegjøre for innsamlingen av data, analyseringen av dataene og til slutt presentere mine vurderinger rundt undersøkelsens validitet og reliabilitet.

#### ***3.1 Forskningsdesign***

Hensikten med undersøkelsen er å få innsikt i et område hvor det foreligger lite forskning fra før. Man vet lite om rekrutteringsprosesser i privat sektor, hvordan slike prosessen foregår, hva man vektlegger og hvilken betydning faktorer som sosial kapital, human kapital og kjønn har. Det kan derfor være en fordel med et fleksibelt forskningsdesign, hvor man kan gjøre tilpasninger underveis i studien (Jacobsen 2000). Dette kan oppnås ved

å velge en kvalitativ metode som går i dybden og som studerer miljøet som en helhet (Repstad 2007).

Ved å benytte et intensivt design vil man få et helhetlig bilde av en situasjon, en hendelse eller et fenomen (Jacobsen 2000), noe som gjør dette til et aktuelt design for denne oppgaven. Innenfor intensive design finnes det gjerne to typer, casestudier og små N-studier. Små N-studier egner seg i følge Jacobsen (2000) best når man vil belyse flest mulig nyanser ved et fenomen og vil ha fenomenet belyst fra flere sider. Dette er hensiktsmessig i forhold til denne masteroppgaven, hvor jeg ønsker å finne ut hvordan rekrutteringsprosesser av ledere i finans generelt foregår, og ikke avgrense det til en spesiell prosess på et bestemt tidspunkt eller i en spesiell organisasjon. Ved å benytte en liten N-studie vil jeg kunne samle informasjon fra personer med ulike ståsteder i ulike organisasjoner, slik at jeg får belyst rekrutteringsprosessene fra flere vinkler. Ved å inkludere flere organisasjoner vil jeg få flere case, noe som skaper et bredere perspektiv på fenomenet (Jacobsen 2000). Jeg vil på den måten få frem variasjoner jeg ikke ville fått om kun ett case ble studert.

### ***3.2 Utvelgelsesstrategi***

Utvalget i undersøkelsen avgrenses til å følge disse kriteriene:

- ✓ Organisasjonene skal tilhøre finanssektoren
- ✓ Organisasjonene skal være klassifisert som spare- eller forretningsbank
- ✓ Organisasjonene skal operere både i privatmarkedet og i bedriftsmarkedet
- ✓ Rekrutteringsprosessene må gjelde lederstillinger på mellom- og toppnivå
- ✓ Rekrutteringen må ha blitt gjennomført i løpet av de siste to årene
- ✓ Informantene skal være personalsjefer, ansatte i HR-avdelingen eller andre som har hatt innflytelse i prosessen, samt nyansatte ledere og kandidater som deltok i prosessen

I første omgang søkte jeg etter bank og finansinstitusjoner i Møre og Romsdal på [www.finansregisteret.no](http://www.finansregisteret.no), for å få en oversikt over banker som enten har hovedkontor eller avdelingskontor i fylket. Dette gav 122 treff. Av disse var flere av institusjonene rene investeringsselskaper og forsikringsinstitusjoner. I tillegg var flere organisasjoner nevnt flere ganger da alle organisasjonenes avdelinger ble tatt med. 13 selskaper klassifiseres

som sparebanker eller forretningsbanker, og skiller samtidig mellom privatmarked og bedriftsmarked.

Fase to bestod i å komme i kontakt med aktuelle informanter. Informanter er personer som ikke selv representerer gruppen som undersøkes, men som kan ha god kunnskap om gruppen eller fenomenet (Jacobsen 2000). Jeg kontaktet to ledere i to ulike organisasjoner og avtalte møter med begge for å få informasjon om organisasjonenes organisering, hvilke tanker de hadde rundt opplegget og fikk nyttige innspill til utforming av undersøkelsesopplegget. Disse personene har selv vært gjennom en lederrekrutteringsprosess og er ofte delaktige i rekrutteringer på lavere nivå i organisasjonen. Repstad (2007) poengterer at innledende feltarbeid i form av uformelle samtaler hvor man får informasjon om hvem som kan svare på hva, kan være verdifullt for å kunne stille relevante spørsmål til de riktige personene. I tillegg får man en bedre kontekstforståelse.

Etter å ha gjennomført uformelle samtaler med informantene tok jeg kontakt med ledere i HR-avdelingen i ulike organisasjoner for å høre om de hadde rekruttert nye ledere innen bedriftsmarked og personmarked de siste to årene, og om de var interessert i å delta i undersøkelsen. Jeg ble møtt med stor interesse og entusiasme, og alle jeg kontaktet var positive til å delta. Det ble i første omgang avtalt fire intervju med fem respondenter på etterspørselssiden i fire ulike organisasjoner. Deretter avtalte jeg fire intervjuer med respondenter på tilbudssiden - nyansatte ledere i ulike organisasjoner.

**Tabell 7: Det totale utvalget**

	Etterspørselssiden	Tilbudssiden
Organisasjon A	1	1
Organisasjon B	1	3
Organisasjon C	1	0
Organisasjon D	2	0
<b>Respondenter totalt</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

**Tabell 8: Utvalgets kjønnsfordeling**

	Etterspørselssiden	Tilbudssiden
Menn	1	1
Kvinner	4	3
<b>Respondenter totalt</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Det var ønskelig å ha med organisasjoner av ulik størrelse, både forretningsbanker og sparebanker. Repstad (2007) fremhever at de som blir intervjuet i en kvalitativ undersøkelse bør være mest mulig ulike for å få et bredt inntrykk gjennom intervjuene. Organisasjonene ble målt etter forretningskapital og antall ansatte. Fire organisasjoner ble valgt ut, en stor internasjonal bank med flere tusen ansatte totalt og ca 900 ansatte i Norge, to mellomstore organisasjoner med henholdsvis 500 og 800 ansatte og en mindre lokal organisasjon med ca 140 ansatte. Av disse var tre klassifisert som sparebanker og en som forretningsbank. Utvelgelsen er gjort etter det Jacobsen (2000) kaller breddeutvalg, hvor man forsøker å sikre at man har aktuelle objekter fra ulike grupper, i dette tilfellet både sparebanker og forretningsbanker og banker av ulik størrelse.

I tillegg til at organisasjonene har ulik størrelse, varierer det også hvorvidt lederen for HR-avdelingen er en mann eller en kvinne. I utvalget er det fire kvinner og en mann. Disse har igjen ulike erfaringer som HR-leder, men alle har vært delaktige i rekrutteringsprosesser av nye ledere i sin organisasjon. HR-ledernes erfaring ble imidlertid ikke lagt vekt på i utvalgsprosessen. I en av organisasjonene var det to som i stor grad arbeidet sammen om rekruttering til organisasjonen og begge var med på intervjuet.

Det var også ønskelig å ha med respondenter av begge kjønn, fordi kvinner og menn kan ha ulike synspunkter når det gjelder årsaken til at kvinner og menn rekrutteres inn i ulike områder i organisasjonene. På tilbudssiden var det også i tråd med problemstillingen, viktig å få med respondenter fra både personmarked og bedriftsmarked for å se om det kan spores trekk av forskjeller i rekrutteringsprosessene. Når jeg kontaktet respondentene på etterspørselssiden spurte jeg samtidig om de kjente til kandidater i sin organisasjon som i løpet av de siste to årene hadde blitt ansatt som leder i enten privatmarked eller bedriftsmarked, som jeg kunne kontakte. Det var altså ikke fastslått andre kriterier i

begynnelse av undersøkelsen, annet enn at det måtte være deltakere fra begge kjønn og fra begge områdene i organisasjonen. Denne metoden kan ses på som en kombinasjon av ”bredeutvalg” og ”snøballmetoden” (Jacobsen 2000). ”Snøballmetoden” går ut på at man begynner med å kontakte noen respondenter som kommer med tips om andre respondenter, hvor disse igjen kommer med tips om andre osv. På den måten ruller snøballen videre til man har fått nok kandidater, og i mitt tilfelle kandidater fra alle gruppene.

Et problem som kan oppstå ved denne metoden er at lederne på etterspørselssiden bevisst eller ubevisst ønsker å styre utvalget, ved for eksempel å anbefale nyansatte ledere som har vært gjennom en ”ideell” prosess etter boka (Repstad 2007). I denne undersøkelsen tror jeg ikke det har vært tilfelle, i hvert fall ikke bevisst, da jeg spurte etter de som sist hadde blitt ansatt, og lederne på etterspørselssiden ikke hadde kjennskap til hvilke spørsmål jeg ville stille de nyansatte lederne.

### **3.3    *Innsamlingsprosessen***

I innsamlingsarbeidet har jeg primært benyttet meg av muntlige data. Disse har jeg samlet inn gjennom dybdeintervjuer med respondentene. Denne metoden anses tradisjonelt sett som den mest dominerende tilnærmingen innen kvalitativ forskning (Repstad 2007). Det kan være verdt å nevne at når man spør om respondentenes handlinger og adferd, får man ikke tilgang til respondentenes egentlig handlingsmotive, kun deres utsagn om hvordan de handlet (Jacobsen 2000). Det blir mulig for respondentene å fremstille seg på en strategisk måte (ibid). Dette kan ha hatt innvirkning på undersøkelsen, siden særlig respondentene fra etterspørselssiden kan ha vært opptatt av å fremstille organisasjonene på en positiv måte.

I hvilken grad intervjuguiden er strukturert, er avhengig av både problemstilling og undersøkelsens formål (Jacobsen 2000). For denne undersøkelsen var det viktig å la respondentene snakke mest mulig fritt om rekrutteringsprosessene, og jeg utformet derfor en semistrukturert kvalitativ intervjuguide med åpne spørsmål som la opp til dette. En delvis strukturert intervjuguide kan i følge Jacobsen (2000) gi en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering. Min intervjuguide var i stor grad utformet som en temaoversikt, med flere generelle spørsmål basert på mine problemstillinger og forskningsspørsmål. I tillegg tok jeg med en del spesifikke spørsmål som jeg ønsket å ha

svar på, som jeg kunne stille dersom ikke respondentene kom inn på dette selv. Jeg utformet to ulike intervjuguiden, en for de nyansatte lederne og en for HR-lederne (se vedlegg 1 og 2). Flere av spørsmålene var like for begge guidene, men den som var utformet for HR-lederne, hadde et mer generelt fokus. De nyansatte lederne ble bedt om å ta utgangspunkt i sin egen rekrutteringsprosess, mens HR-lederne ble bedt om å forklare en generell rekrutteringsprosess i deres organisasjon. Intervjuguiden ble benyttet i alle intervjuene, noe som var hensiktsmessig med tanke på å kunne trekke paralleller mellom respondentenes svar i analysedelen. Begge intervjuguidene ligger vedlagt.

Dybdeintervjuene har foregått gjennom samtaler med respondentene. I forhold til noen av temaene i intervjuguiden ønsket jeg i utgangspunktet å få respondentenes ærlige meninger og synspunkter og hadde ikke tenkt å sende ut intervjuguiden på forhånd. En av respondentene ønsket imidlertid å få denne tilsendt som en forutsetning for å delta, noe vedkommende også fikk. Jeg tror imidlertid ikke dette hadde betydning for svarene vedkommende gav, som virket like ærlige og oppriktige som svarene fra de andre respondentene. Det kan til og med tenkes at det hadde vært en fordel om alle respondentene fikk temaene tilsendt på forhånd, siden noen av respondentene innledet noen svar med ”det har jeg ikke tenkt særlig over, men ...”. Man kan aldri forsikre seg om at det som blir sagt, er respondentenes ærlige mening (Thagaard 1998). Inntrykket fra intervjuene er likevel at respondentene uttalte seg ærlig. Dette inntrykket styrkes ved at flere respondenter sa .. ”dette er egentlig konfidensielt, men.. ”.

Intervjuene med HR-lederne tok fra 45 minutter til en time. Intervjuene med de nyansatte lederne varte fra 25 til 40 minutter. Årsaken til ulik lengde er at det var flere utdypende spørsmål i intervjuguiden til HR-lederne. Variasjonene hos de nyansatte lederne kom i stor grad av at de hadde gjennomgått svært ulike rekrutteringsprosesser, hvor noen hadde gjennomgått en lengre prosess enn andre.

Jacobsen (2000) anbefaler å gjennomføre intervjuene i respondentenes kjente omgivelser for å skape en god atmosfære. For min forskningsprosess var dette også det mest praktiske i de fleste tilfellene. Fem av intervjuene ble gjennomført på respondentenes egne kontorer. To intervju ble gjennomført i andre byer, men i organisasjonens egne lokaler. Det siste intervjuet ble gjennomført per telefon i etterkant, da vedkommende hadde vinterferie når de andre intervjuene ble gjennomført.



Før alle intervjuene presenterte jeg meg selv og fortalte litt om oppgaven min. Jeg informerte om konfidensialitet og at respondentene ville bli anonymisert. Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker, noe jeg avklarte med alle respondentene på forhånd. Som Jacobsen (2000) påpeker kan bruk av båndopptaker ha fordeler og ulemper. Fordelen er at hele samtalen blir bevart og at gjengivelsen av sitater kan gi ekstra tyngde til en rapport. I tillegg kan man tone ned notatskrivingen og opprettholde en mer naturlig samtalekontakt med den man intervjuer (Jacobsen 2000). Et åpenbart problem med båndopptaker er at respondentene kan bli påvirket av at det de sier blir spilt inn, og det kan gi samtalen et formelt preg. Dette gjelder spesielt for mennesker som ikke er vant med bruken av tekniske hjelpemidler som båndopptaker. Jeg vil tro at ledere i finans er kjent med en slik intervjusituasjon og i tillegg er kjent med tekniske hjelpemiddel som båndopptaker. Alle respondentene sa i hvert fall at det var greit og det virket ikke som om noen av de ble preget av at det de sa, ble tatt opp. Jeg gjorde det også tydelig at opptaket kun ville bli benyttet for å begrense notatskrivingen, og at alle opptakene ville bli slettet når arbeidet med rapporten var ferdig.

### **3.3.1 Forskerrollen**

Siden jeg selv har vært ansatt noen år i finansbransjen og kjente til noen av respondentene fra tidligere, kan dette ha påvirket svarene de gav. Repstad (2007) mener at det kan komme inn lojalitetsbånd, avhengighetsbånd og lignende som kan forstyrre forskningen når man fra før har tilknytning til respondentene. Nå er jeg ikke lenger ansatt i denne bransjen, slik at jeg tror neppe noen av respondentene følte noen lojalitetsbånd til meg. Likevel kan det ha påvirket forskningen ved at deres kjennskap til meg kan ha gjort dem mer tilbøyelig til å gi svar som passet med mine hypoteser og antagelser. Dette blir likevel bare teoretiske antagelser og så langt jeg kunne bedømme, var det ikke noen vesentlig forskjell på de intervjuene som ble gjort med kjente og med ukjente. Alle virket ærlige og oppriktige og ønsket å fortelle sin rekrutteringshistorie eller gangen i en rekrutteringsprosess i deres organisasjon. Repstad (2007) fremhever at det også kan være en fordel for respondentene å kjenne til forskeren siden det kan gjøre det lettere å åpne seg. Jeg føler som sagt at det ikke var noen større forskjell på de intervjuene av kjente som av ukjente, og både kjente og ukjente respondenter gav meg informasjon som de ikke ønsket å bli sitert på, eller som de sa at egentlig var konfidensielt. Jeg tror imidlertid min bakgrunn fra bransjen virket

positivt siden jeg da hadde mye kunnskap om bransjen som de ikke trengte å bruke tid på å forklare. I tillegg tror jeg at det gjorde informantene mer interessert i å delta i undersøkelsen.

På den andre siden kan min erfaring fra bransjen, sammen med det faktum at jeg er en ung (snart) nyutdannet siviløkonom ha påvirket respondentene i intervjuet. Bakgrunnen for at dette kan være tilfellet er at jeg under noen spørsmål ber respondentene om å redegjøre for hvordan de i en rekrutteringsprosess vektlegger ulike faktorer som utdanning, bransjeerfaring, ledererfaring, nettverk, lederegenskaper og kjønn. Respondentene kan ha overdrevet eller underdrevet betydningen av visse egenskaper, avhengig av om de ønsker eller ikke ønsker personer med min bakgrunn. Dette vil likevel bare bli spekulasjoner og det er lite hold i å hevde at dette er bakgrunnen for deres uttalelser.

### **3.4 Dataanalyse**

Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og transkribert i sin helhet. Dette er av Jacobsen (2000) fremholdt som det ideelle innen kvalitativ forskning. I etterkant av hvert intervju skrev jeg noen notater om hvordan jeg opplevde respondenten og intervjusituasjonen. På den måten fikk jeg med noe av ”stemningen” rundt intervjuet. Andre emosjonelle forhold som ironi, ble markert i transkriberingen for å unngå forvirring i analysearbeidet.

Åtte intervjuer gav en relativ stor datamengde å forholde seg til. Når transkriberingen var gjennomført, samlet jeg alle temaene i ulike grupper. Analysen vil derfor gå på tvers av casene og være en sammenligning mellom de. Enkeltcasene vil altså ikke bli analysert hver for seg. Analyse av enkeltcase er i følge Jacobsen (2000) hensiktsmessig dersom forståelse av den enkelte enhet er i fokus. Analyse på tvers av case er mer hensiktsmessig for å få forståelse av et emne eller et fenomen, for eksempel hvis man ønsker å kartlegge hvordan flere personer ser fenomenet.

For å få en oversikt over fenomener må vi danne ulike kategorier ut fra den transkriberte teksten (Jacobsen 2000). Aktuelle kategorier ble i mitt tilfelle gjort ut fra intervjuguiden som har utgangspunkt i problemstillingene. På den måten ble kategoriene dannet både med utgangspunkt i intervjuene og i relevante begreper, noe Jacobsen (2000) fremhever som

viktig for kategoriernes gyldighet. Noen av kategoriene ble inndelt i underkategorier for å få frem viktige detaljer og nyanser i forhold til kjønn. Videre ble informasjon fra intervjuene tilordnet de ulike kategoriene og de ulike enhetene ble sammenlignet med hverandre i analysedelen av oppgaven.

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

Reliabilitet oversettes vanligvis som pålitelighet (Repstad 2007). Det er i følge Repstad (2007) fire kategorier som kan gjøre resultatene fra undersøkelsen mindre pålitelige, og som derfor bør vurderes i en forskningsrapport. De fire kategoriene er omgivelsene intervjuene har blitt gjennomført i, min rolle som forsker, intervjuguiden og omstendighetene ved analysen. Dette føler jeg at har blitt diskutert og gjennomgått i de øvrige delene av metodekapitlet til denne oppgaven og jeg gjentar ikke dette her. Validiteten sier noe om undersøkelsens gyldighet og dermed om undersøkelsen måler det vi ønsker å måle. Altså om det er samsvar mellom problemstillingen eller forskningsspørsmålet og informasjonen vi har samlet inn (Repstad 2007). For å få samsvar mellom problemstillingen og undersøkelsen er spørsmålene som ble stilt til respondentene direkte hentet fra problemstillingen, og respondentene svarte godt på spørsmålene.

Når det er sagt, så må jeg legge til at jeg gjerne skulle hatt flere respondenter på tilbudssiden, altså intervjuer med flere nyansatte ledere i finans. Jeg opplevde for hvert intervju at jeg fikk ny relevant informasjon, noe som Repstad (2007) fremhever som en grunn for å fortsette med flere intervjuer. Det er særlig intervjuer med nyansatte ledere på bedriftsmarked som savnes. Her skulle jeg gjerne ha hatt minst fire intervjuer med fire nyansatte, to kvinner og to menn. I min undersøkelse er det gjort ett intervju med én mann. Dette ser jeg på som en ulempe med undersøkelsen, da jeg tror at flere intervjuer med denne gruppen ville gitt undersøkelsen viktig informasjon i forhold til hvordan disse lederne selv mener at deres egenskaper og kvalifikasjoner hadde betydning i prosessen. Denne informasjonen fikk jeg likevel fra etterspørselssiden, men jeg mener det hadde styrket gyldigheten, dersom denne informasjonen ble bekreftet eller supplert fra tilbudssiden i tillegg.

Årsaken til at det er få intervjuer med denne gruppen, er at organisasjonene jeg undersøkte ikke hadde gjennomført flere rekrutteringer til slike stillinger de siste årene, noe som i seg selv er interessant. Det finnes altså få slike stillinger i en organisasjon, noe som kan ha betydning for kjønnssegregeringen og som jeg vil komme tilbake til under analysedelen. To av organisasjonene hadde nylig gjennomført en omorganisering av organisasjonsstrukturen, hvor de hadde redusert antall lederstillinger på mellomnivå. Det var derfor få aktuelle kandidater spesielt på bedriftsmarked. Den minste organisasjonen hadde ikke rekruttert nye ledere på bedriftsmarked de siste årene. Dette gjorde at det bare var mulig å gjennomføre ett intervju med én nyansatt leder for denne gruppen. Jeg kunne selvfølgelig ha kontaktet andre organisasjoner for å spørre etter aktuelle kandidater der, men jeg hadde allerede åtte intervjuer med til sammen syv timers opptak som skulle analyseres, og hadde jeg ikke kapasitet til å starte denne prosessen i en ny organisasjon med tidsrammen for en masteroppgave.

I tillegg var jeg inne på tanken om å intervju kandidater som hadde søkt på en lederstilling til privatmarked eller bedriftsmarked uten å få den, for å finne ut hvordan disse opplevde prosessen og hvordan de mener sine kvalifikasjoner og egenskaper ble vektlagt. Dette hadde kunnet styrke oppgavens gyldighet, men ble imidlertid for omfattende for denne oppgaven.

### ***3.6 Etiske betraktninger***

I mitt arbeid med oppgaven har jeg forsøkt å rette meg etter etiske retningslinjer for forskning. Jacobsen (2000) mener at fem faktorer må være tilstede for at en undersøkelse er etisk forsvarlig. Deltakerne må ha gitt informert samtykke til deltakelse, de må være i stand til å selv avgjøre om de ønsker å delta, deltakelsen må være frivillig, de må ha fått full informasjon og forståelse for undersøkelsen de skal delta i.

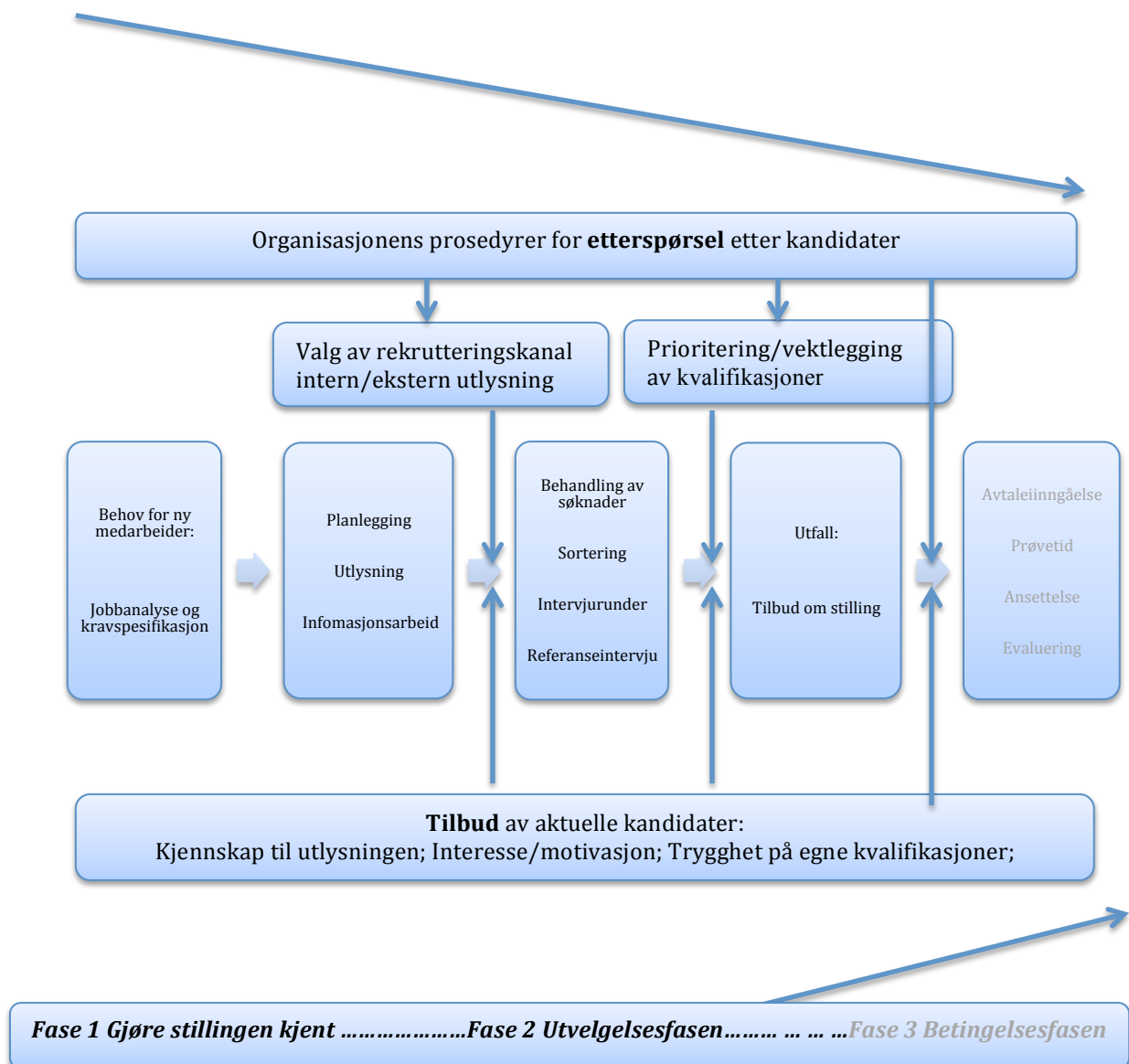
Alle informanter og respondenter samtykket frivillig til å delta i undersøkelsen. Alle ble informert om muligheten til å unnlate å svare på enkelte spørsmål, selv om spørsmålene var vidt formulert og la opp til at respondentene selv kunne fortelle det de ønsket. Ingen benyttet seg av muligheten til å ikke svare. I tillegg ble alle respondentene informert om hensikten med oppgaven uten at jeg gikk inn på mine antagelser og hypoteser.

Alle respondentene ble opplyst om konfidensialitet, at opplysningene de gir vil inngå i mitt datamateriale, og at organisasjonene og deltakerne vil være anonymisert i oppgaven. Jeg opplyste også om at alle båndopptak ville bli slettet når arbeidet med oppgaven er ferdig. Alle tolkningene er foretatt av meg, og jeg har reflektert over hvorvidt mine tolkninger vil kunne ha konsekvenser for deltakerne. Jeg føler at jeg ikke krenker noens integritet ved å presentere denne oppgaven, da oppgavens tema og hensikt kun er å belyse ulike rekrutteringsprosesser og hva som vektlegges, uten å kategorisere prosessene som gode eller dårlige. I de tilfellene hvor respondentene har gitt meg konfidensiell informasjon eller informasjon de ikke ønsker å bli sitert på, har dette blitt respektert og det er ikke tatt med i oppgaven. I tillegg orienterte jeg om at alle respondentene kan få oppgaven tilsendt per epost dersom de ønsker det.

## 4.0 Traktmodell for rekruttering av ledere i finans

Med utgangspunkt i Pippa Norris' traktmodell for rekruttering av politiske representanter (2004), har jeg designet en traktmodell for rekruttering av ledere i finans. Hensikten med modellen er å gi en klarere fremstilling av aktuelle faktorer i rekrutteringsprosessen, som kan ha betydning for kjønnssegregeringen i bransjen. I tillegg oppsummerer modellen viktige teoretiske bidrag fra kapittel 2, og viser hvilke faktorer som vil bli diskutert og analysert i sammenheng med empiri i kapittel 5.

**Figur 2: Traktmodell for lederrekruttering**



Kilde: Omarbeidet etter Norris (2004:183): *Funnel model of the candidate selection process.*

Modellen tar utgangspunkt i rekrutteringsprosessen 14 trinn, skissert av Wiese (2007) i teorigapitet. Denne prosessen er sammenfallende med rekrutteringsprosessen tre faser i Togstad, Høgsnes og Petersens modell (2002). Tidligere forskning har vist at i disse tre fasene er det flere faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen, og dermed kan ha betydning for kjønnssegregeringen. Det er kun de to første fasene som vil bli diskutert videre, da jeg anser det som for omfattende å omhandle alle fasene innenfor rammene av en masteroppgave.

Utgangspunkt for analysen er at både forhold ved organisasjonene, *etterspørselssiden*, og forhold ved kandidatene selv, *tilbudssiden*, vil kunne ha betydning for kjønnssegregeringen.

#### **4.1 Etterspørselssiden**

I forhold til *etterspørselssiden* og den første fasen, *hvordan stillingen blir gjort kjent*, kan trolig organisasjonenes bruk av *formelle og uformelle rekrutteringskanaler* ha betydning for kjønnssegregeringen. Videre antas det å ha betydning om stillingen utlyses internt eller eksternt. Tidligere forskning har vist at valg av informasjonskanal har betydning for hvor mange som får informasjon om den ledige stillingen (Granovetter 1995). En siste faktor som antas å kunne ha betydning i denne fasen er organisasjoners bruk av *nettverk og personlige relasjoner*. I analysekapitlet vil både Granovetter (1995), Hansen (1997) og Ibarra's (1992) teoretiske nettverksbidrag bli diskutert sammen med empiri.

Når det gjelder den andre fasen, *utvelgelsesfasen*, antas organisasjoners vektlegging av kandidatens kvalifikasjoner å ha betydning. I denne oppgaven er det særlig vektleggingen av kandidatens *humankapital, sosialkapital* og *lederegenskaper* som analyseres og diskuteres opp mot eventuelle forskjeller mellom kvinner og menn i forhold til disse kvalifikasjonene. Tidligere undersøkelser har for eksempel vist at det er en fordel for kvinner dersom faglige kvalifikasjoner vektlegges fremfor vurderinger av lederegenskaper (Kvande og Rasmussen 1990). Samtidig har andre undersøkelser vist det motsatte (Storvik 2002a). Hvilke kvalifikasjoner som vektlegges til de ulike områder, antas derfor å ha betydning for kjønnssegregeringen.

## 4.2 Tilbudssiden

Når det gjelder *tilbudssiden* er det særlig kvinners *manglende nettverksforbindelser*, som hevdes å være årsaken til at få kvinner har lederstillinger på mellom- og toppnivå i organisasjoner (NOU 2008:6). I denne oppgaven, som tar et etterspørselsperspektiv på kjønnssegregering, vil det sentrale være å se om nettverk i det hele tatt har betydning i forhold til å få kjennskap om den ledige stillingen. Dersom det viser seg at personlige relasjoner og kjennskap til kandidater er noe organisasjonene legger vekt på, er det interessant å se hvilke relasjoner som er av betydning. Som nevnt i teorikapitlet definerer Granovetter (1995) og Ibarra (1992) ulike nettverksrelasjoner som gir ulike nettverksfordeler. Ibarra (1992) mener også at det er forskjell mellom kvinner og menns nettverksrelasjoner, noe som dermed kan ha betydning for kjønnssegregeringen.

I tillegg til dette er det hevdet at kvinner i større grad enn menn, er *usikre på egne kvalifikasjoner* og har lavere selvtillit (NOU 2008:6). I oppgaven vil det bli diskutert om dette kan føre til at færre kvinner enn menn søker seg til lederstillinger i områder med krav til solide kvalifikasjoner, og om kvinners usikkerhet dermed kan ha betydning for kjønnssegregeringen. Andre årsaker til at kvinner ikke søker lederstillinger kan være at kvinner i større grad enn menn ønsker å ta *ansvar for familie og barn*. I tillegg kan det tenkes at kvinner *mangler interesse og motivasjon* for å ta på seg et lederansvar, eller at kvinner har andre interesser i tillegg til karriere.

I forhold til modellens andre fase, *utvelgelsesfasen*, hevdes det at kvinner mangler ledererfaring og at dette er årsaken til at kvinner ikke rekrutteres inn i lederstillinger (NOU 2008:6). Ledererfaring kan ses på som en del av kandidatenes generelle humankapital (Becker 1993). Undersøkelsen vil som sagt forsøke å finne ut hvordan blant annet humankapital, vektlegges ved lederrekruttering til de to områdene i organisasjonene, privat- og bedriftsmarked, og om dette kan ha betydning for kjønnssegregeringen.

Flere av forklaringene fra tilbudssiden faller noe utenfor denne oppgaven, som i utgangspunktet undersøker kjønnssegregering fra etterspørselssiden. Jeg kommer likevel til å diskutere noen av disse forklaringene i de neste kapitlene, da jeg mener disse teoriene



er viktig for helheten, og er sentrale i forhold til å forklare og forstå kjønnssegregeringen i finans.

## **5.0 Analyse og diskusjon**

I denne delen av oppgaven vil jeg analysere og diskutere resultatene fra undersøkelsen, sammen med teori presentert i kapittel 2. Denne delen vil ta utgangspunkt i modellen presentert i kapittel 4 og vil bestå av fem hovedtemaer. Jeg vil først presentere organisasjonenes rekrutteringsprosesser til henholdsvis bedriftsmarked og privatmarked, for deretter å sammenligne disse prosessene med Wieses (2007) rekrutteringsprosess, som modellen er basert på. Deretter diskuteres første fase i modellen og organisasjonenes bruk av rekrutteringskanaler. Videre vil jeg se på hvilke lederegenskaper som foretrekkes til de ulike områdene, samt hvordan organisasjonene vektlegger kandidatenes humankapital og sosiale kapital. Disse hovedtemaene vil bli diskutert opp mot min problemstilling:

*Hvordan foregår en rekrutteringsprosess av nye ledere i finans, og kan forhold i rekrutteringsprosessen være årsaken til at kvinnelige ledere rekrutteres til “myke” områder og mannlige ledere til “harde” områder i organisasjoner i finans?*

Til slutt vil jeg presentere respondentenes forklaringer på kjønnssegregeringen i bransjen, samt mine konklusjoner.

### **5.1 Rekrutteringsprosessen**

- ✓ Hvordan ser en ordinær rekrutteringsprosess av nye ledere til hhv bedriftsmarked og privatmarked ut?

Når nye ledere skal rekrutteres, viser undersøkelsen i denne oppgaven at alle organisasjonene vanligvis følger trinnene i rekrutteringsprosessen skissert av Wiese (2007). Det første trinnet i prosessen er behovsanalyse og utforming av rekrutteringsprofil (Wiese 2007). Respondentene forteller at behovsanalysen tar utgangspunkt i nåsituasjonen i organisasjonen og hvilke ressurser det er behov for fremover, og man avgjør om det skal

ansettes en person, enten fordi det skal opprettes en ny stilling eller fordi man må erstatte noen som har sluttet.

*”Normalt sett så er det et behov som dukker opp, hvor vi enten må ha en helt ny ressurs eller en erstatning for noen”*

Rekrutteringsprofilen blir opprettet med utgangspunkt i behovsanalysen.

*”Det er en stillingsanalyse der vi gjennomgår hvilken rolle stillingen er tenkt og hva som er viktig for denne rollen, hvor vi ser dette i sammenheng med avdelingen for øvrig”*

Når dette er på plass, avgjøres hvilke rekrutteringskanaler som skal benyttes, og hvordan stillingen lyses ut. Hvilke rekrutteringskanaler som benyttes, og om stillingen lyses ut internt eller eksternt, varierer mellom organisasjonene. Dette vil jeg komme tilbake til i punkt 5.2 *Rekrutteringskanaler*. Når stillingen er utlyst mottar HR-avdelingen søknadene og gjennomgår disse. Deretter innkalles aktuelle kandidater til intervju. Alle organisasjonene oppgir at de som en generell prosedyre pleier å gjennomføre to intervjurunder med kandidatene.

Under det første intervjuet fokuseres det på å avdekke den faglige kompetansen og kandidatens egenskaper. Når denne prosessen er ferdig er det gjerne to til tre kandidater som er aktuelle å invitere til neste intervjurunde. På andregangsintervjuet er det i følge alle organisasjonene vanlig å gi kandidatene ulike case som skal løses. I tillegg kjører de største organisasjonene i undersøkelsen personlighetstester eller preferanseanalyser. Casene består av et dilemma som kandidatene skal presentere, hvor de må forsvare sin løsning.

*”Vi kan være ganske tøffe mot de når casene presenteres for å se hvordan de mestrer motgang og slikt, det er en veldig god måte når man skal skille den ene fra den andre”*

De organisasjonene som benytter personlighetstester og preferanseanalyser sier at resultatet av testene ikke har avgjørende betydning, men at det er en fin måte å se hvem som er introverte, ekstroverte, tenkere, følere osv.

Når intervjurundene er ferdige hentes det inn referanser. Flere av organisasjonene sier at sjekk av referanser og vitnemål er en viktig del av prosessen. Dette er også ett av flere viktige punkt i Wieses modell (2007). Referansene innhentes gjennom strukturerte intervjuer med tidligere arbeidsgivere. Av intervjuene med de nyansatte lederne kommer det frem at organisasjonene ikke bare henter referanser fra avtalte referanser.

*”Jeg har god kontakt med andre ledere, og jeg får ofte telefoner fra andre ledere som vil ha referanser”*

Denne praksisen forklares av vedkommende ved at oppgitte referanser ofte kan være til fordel for den som har oppgitt de, og at referanser som ikke er avtalt ofte er de beste.

Når referanseintervjuet er på plass gis det tilbud til en av kandidatene, og dersom vedkommende takker ja, blir stillingen besatt. Det er trinnene frem til hit som har vært det sentrale i undersøkelsen, og veien videre i prosessen har ikke blitt vektlagt.

### **5.1.1 Avvik i rekrutteringsprosessen**

Selv om respondentene sier at de stort sett følger alle disse trinnene når nye ledere rekrutteres, viser undersøkelsen at organisasjonen i noen tilfeller fraviker ett eller flere trinn. Et eksempel på det er at noen respondenter sier at i de tilfellene hvor de har soleklare kandidater, så kan vedkommende få tilbud om stillingen, uten at en formell rekrutteringsprosess gjennomføres. Dette støttes av respondentene fra tilbudssiden, hvor flere sier at de ikke deltok på hele prosessen når de ble ansatt. En sier for eksempel:

*”Jeg gikk vel rett inn i andre intervjurunde, og jeg vil vel ikke kalle det et intervju, mer en samtale hvor jeg presenterte et case for organisasjonen og de fra HR”*

*”Det var ingen intervjuer, men flere uformelle samtaler om stillingen og hva som var ønsket i forhold til dette..”*

Siden flere av respondentene kaller intervjuene for *uformelle samtaler*, kan det tyde på at rekrutteringsprosessene fremstår som uformelle, selv om organisasjonene i utgangspunktet følger trinnene i en formell prosess. Dermed kan det tyde på at Teigen (2006) har rett i at rekrutteringsprosesser i privat sektor ofte er mindre formaliserte enn for offentlig sektor. Samtidig sier ikke undersøkelsen noe om hvor vanlig det er at organisasjonene fraviker de generelle prosedyrene, da utvalget er for lite.

### **5.1.2 Utlysningsteksten**

Undersøkelsen viser at rekrutteringsprosessene i utgangspunktet er lik, både når det gjelder rekruttering til privatmarked og til bedriftsmarked i organisasjonene. Den eneste forskjellen som oppgis er ulike utlysningstekster i de tilfellene hvor stillingen lyses ut formelt. Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) sier at formuleringer og ordvalg i stillingsannonsen har betydning for hvem som velger å søke på en utlyst stilling ([www.ldo.no](http://www.ldo.no)). Språk som appellerer til kvinner, appellerer ikke nødvendigvis til menn – og motsatt. Undersøkelsen i denne oppgaven viser at dette er noe organisasjonene er bevisst, siden flere har opplevd at søkermassen endres, når utlysningsteksten endres.

Flere kvinner søkte på stillinger som ble kalt ”kunderådgiver” og flere menn søkte på stillinger som ble kalt ”finansrådgiver”, selv om stillingsbeskrivelsen var den samme. Hvordan stillingsannonsen utformes når nye ledere skal rekrutteres, vil derfor kunne ha betydning for kjønns mangfoldet i organisasjonen.

Dersom stillingsannonsen til bedriftsmarked inneholder ord og formuleringer som i større grad appellerer til menn, kan det føre til at det er relativt få kvinner som søker på disse stillingene. Respondentene sier at det er særlig mennesker med analytiske evner og økonomisk forståelse som ønskes til bedriftsmarked. Dette er egenskaper som også står nevnt i annonsen. Trolig er det ingen forskjell mellom kjønnene når det gjelder disse egenskapene, slik at kvinner er like godt kvalifisert som menn, men det kan tenkes at flere menn enn kvinner mener at de har slike egenskaper. Respondentene sier for eksempel at de

har betydelig færre kvinnelige søkere til bedriftsmarked enn til privatmarked, selv om dette naturligvis også kan forklares av andre årsaker enn teksten i stillingsannonsen.

### **5.1.3 Kvinnelige søkere**

Manglende selvtillit og tro på egne kvalifikasjoner er en av barrierene hos kvinner selv, som ofte nevnes som årsaken til at det er få kvinner i ledende stillinger (Andreassen og Folkenborg 2002). Flere av respondentene i undersøkelser sier også at de tror kvinner har en høyere terskel for å levere inn en søknad, enn det mennene har. Respondentene fra etterspørselssiden sier at de opplever mannlige kandidater som mer *tilbakelent* i intervjusituasjoner enn kvinner, men samtidig er kvinnelige kandidater ofte bedre forberedt enn de mannlige kandidatene. Årsaken til få kvinnelige ledere på bedriftsmarked kan dermed komme av at kvinner *tror* de er dårligere kvalifisert enn menn, og dermed unnlater å søke. Dette støttes av respondentene som sier at de til lederstillinger generelt, men bedriftsmarked spesielt, har få kvinnelige søkere. Tidligere forskning som har undersøkt om kvinner har mindre tro på seg selv og egne ferdigheter enn menn, har likevel ikke kommet til denne konklusjonen. En undersøkelse som ser på lederrekruttering i politiet, fant at like mange kvinner som menn mente at de var godt kvalifisert for en lederstilling i politiet (Andreassen og Folkenborg 2002). Det er derfor usikkert hvorvidt kvinners manglende selvtillit og usikkerhet om egne ferdigheter kan forklare kjønnssegregeringen i finansbransjen. Forhold hos kandidatene selv, er som tidligere nevnt karakterisert som tilbudssideforklaringer på kjønnssegregering, og faller utenfor denne oppgaven. Det kan likevel være hensiktsmessig å nevne noen slike forklaringer også, da kjønnssegregering ofte er ansett som et sammensatt problem.

## **5.2 *Bruk av rekrutteringskanaler***

- ✓ Hvilke rekrutteringskanaler benyttes, og hvilken betydning har nettverk og relasjoner?

### 5.2.1 Intern og ekstern rekruttering

Undersøkelsen viser at det varierer hvorvidt organisasjonene rekrutterer nye ledere internt eller eksternt, og de benytter ulike rekrutteringskanaler. En gjennomgående tendens hos alle organisasjonene er at de foretrekker å rekruttere nye ledere fra andre stillinger internt i organisasjonen, og at alle stillingene utlyses internt på organisasjonens intranett.

*”I de tilfellene hvor vi kan rekruttere internt, så gjør vi det. Men for noen lederstillinger til kontor i utkanten kan dette være vanskeligere, og vi må da gå ut eksternt”*

Det er likevel noen stillinger som ikke lyses ut i det hele tatt, hverken internt eller eksternt.

*”Der vi ser at kabalen skal gå opp og vi har en aktuell kandidat, så er det ikke slik at vi MÅ legge ut denne stillingen bare for syns skyld”*

En av de minste organisasjonene sier at om stillingen utlyses internt eller eksternt i stor grad er avhengig av hvilken stilling det skal rekrutteres til, og at linjeledere stort sett rekrutteres eksternt, og stabsledere internt. De tre andre organisasjonene sier det motsatte, at de stort sett rekrutterer linjeledere internt, og heller stabsledere eksternt. Årsaken til dette kan være at organisasjonene ofte rekrutterer nye ledere gjennom å gi aktuelle kandidater opprykk fra lavere nivå i samme avdeling. Flere av respondentene fra tilbudssiden sier for eksempel at de har fått sine lederstillinger gjennom interne opprykk. De store organisasjonene vil dermed ha et større utvalg av kandidater enn det de små organisasjonene har, noe som øker muligheten for intern rekruttering i de store organisasjonene.

Undersøkelsen viser altså at organisasjonene foretrekker intern rekruttering, i de tilfellene hvor de har aktuelle kandidater. Dette støttes også av respondentene fra tilbudssiden, som sa at de trodde intern rekruttering var den vanligste rekrutteringsformen i deres organisasjon.

*”Det er mye intern rekruttering hos oss, og i utgangspunktet tror jeg at alle lederstillinger skal rekrutteres internt”*

Resultatet fra undersøkelsen samsvarer derfor med tidligere undersøkelser som viser at intern rekruttering er den klart mest brukte rekrutteringskanalen i finans (Hagtvedt 2005).

#### **5.2.1.1 Rekrutteringsutvalget**

Det at organisasjonene foretrekker, og i stor grad rekrutterer ledere internt kan ha betydning for kvinneandelen i organisasjonen, særlig i områder hvor det er få kvinner fra før. Når organisasjonene rekrutterer nye ledere internt, er det altså medarbeidere på lavere nivå i samme område av organisasjonen som oftest ansettes. Respondentene sier for eksempel at det ikke er vanlig å rekruttere medarbeider fra privatmarked til lederstillinger på bedriftsmarked eller medarbeidere fra bedriftsmarked til lederstillinger på privatmarked. Når respondentene i tillegg sier at det i deres organisasjon er svært få kvinner på alle nivå innen området bedriftsmarked, fører dette til at rekrutteringsgrunnlaget for lederstillinger ved interne rekrutteringer i stor grad består av menn, og at det derfor er naturlig at det blir flest menn på ledende nivåer også.

På den andre siden finnes det også kvinner på lavere nivå innen dette området, selv om de ofte er i mindretall. En av respondentene fra etterspørselssiden sier at han/hun har forsøkt å få noen av disse kvinnene i hans/hennes organisasjon til å ta på seg lederansvar, men at vedkommende ikke har ønsket det. Dette kan tyde på at kvinner kanskje ikke ønsker lederansvar i disse områdene i like stor grad som menn. Dette støttes av flere respondenter fra etterspørselssiden som sier at det til lederstillinger generelt, men innen bedriftsmarked spesielt, er få kvinnelige søkere. Det er likevel ikke sikkert at det er kvinnenenes manglende ønske om lederstillinger som er årsaken til at de ikke søker eller ikke viser interesse ved oppfordringer til å ta lederansvar. Respondenten som hadde forsøkt å få kvinnene innen bedriftsmarked til å ta lederansvar, hadde fått tilbakemelding fra flere om at det var forhold til familie og barn som var årsaken til at de ikke ønsket lederansvar på dette tidspunktet. Dette kan tyde på at selv om det i Norge i dag er gjort mye for å legge til rette for kvinner som ønsker å gjøre karriere, er det likevel mor som tar størst ansvar for familie og barn, eller som i større grad ønsker å ta del i dette. Det er i tilfelle sammenfallende med et av

funnene fra tidligere undersøkelser i finansnæringen, hvor man fant ut at mor fremdeles har hovedansvar for barna (Solberg 2009). Samtidig finnes det et stort antall kvinnelige ledere innen privatmarked, noe som tyder på at kvinner ønsker lederansvar, og som dermed svekker påstanden om at kvinner velger familie fremfor lederansvar. Når arbeidsgivere forsøker å forklare kjønnssegregering med forhold hos kvinnene selv, er dette av flere teoretikere sett på som en bekvem forklaring fra etterspørselssiden hvor årsakene plasseres utenfor organisasjonene (Storvik 2002).

Flere av respondentene i undersøkelsen anslår kvinneandelen for privatmarked å være ca 50 %. Kvinneandelen er også betydelig større på lavere nivå i organisasjonene, hvor flere respondenter sier at de har problemer med å rekruttere nok menn og derfor har en overvekt av kvinner. Respondentene sier også at det ikke er forskjell på bruk av intern eller ekstern rekruttering i forhold til de to områdene, og at de i like stor grad rekrutterer ledere internt til lederstillinger i privatmarked som til bedriftsmarked. Rekrutteringsgrunnlaget på lavere nivå i organisasjonene vil dermed i stor grad bestå av kvinnelige kandidater ved intern rekruttering til lederstillinger innen privatmarked. Det kan dermed tyde på at organisasjonenes ønske om intern rekruttering kan ha betydning for om det ansettes en kvinne eller en mann i den ledige lederstillingen, og at intern rekruttering dermed har betydning for kjønnsmangfoldet i ledende stillinger innen de ulike områdene. Dette er også en av de mest brukte forklaringene fra respondentene, når jeg i undersøkelsen spør hva de tror er årsaken til kjønnssegregeringen.

### **5.2.2 Formelle og uformelle rekrutteringskanaler**

Marianne Nordli Hansen (1995) skiller, som tidligere nevnt, mellom formelle og uformelle rekrutteringskanaler, hvor de formelle kanalene er kontakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver gjennom annonsering og arbeidsformidling. Undersøkelsen viser at i de aller fleste tilfellene benytter organisasjonene de formelle rekrutteringskanalene når nye ledere skal ansettes. Det vil si at de lyser ut stillingen på sine hjemmesider, på [www.finn.no](http://www.finn.no), i lokale og nasjonale medier, samt i noen tilfeller på sosiale medier som LinkedIn og facebook. Undersøkelsen viser imidlertid også at flere av organisasjonene i noen tilfeller kun utlyser stillingen internt på organisasjonenes intranett. I tillegg viser undersøkelsen at organisasjonene i de tilfellene hvor de har soleklare kandidater tilgjengelig, ikke lyser ut



stillingen i det hele tatt. Dette er dermed i tråd med Mark Granovetter (1995) som hevder at de formelle rekrutteringskanalene kun benyttes dersom de uformelle rekrutteringskanalene ikke strekker til. Aetat Arbeidsformidlingens undersøkelse viste også at de uformelle rekrutteringskanalene brukes i større grad enn de formelle av organisasjoner generelt (Hagtvedt 2005).

Ingen av de tidligere undersøkelsene ser på lederstillinger spesielt, og man vet derfor ikke hvor vanlig det er å bruke slike kanaler for denne typen stillinger. Min undersøkelse av hvilke formelle kanaler som benyttes ved lederrekruttering, kan dessverre ikke si noe om hvor vanlig dette er, fordi utvalget er så lite. Dersom man imidlertid går inn på [www.finn.no](http://www.finn.no), velger ”vis alle lederstillinger” og sorterer på ”bank, finans og eiendomsmegling” så finner man kun 6 ledige stillinger. Det totale antall lederstillinger er 511 per 18.03.2013. Det kan dermed tyde på at dette enten ikke er en veldig hyppig brukt kanal, eller at det generelt sett ikke er mange ledige lederstillinger i finanssektoren.

De uformelle rekrutteringskanalene er kontakter der arbeidsgiver enten selv tar kontakt med aktuelle kandidater, eller arbeidstaker tar kontakt gjennom sitt nettverk, eller at arbeidstaker selv tar direkte kontakt med arbeidsgiver (Hansen 1995). Organisasjonene sier at de er forsiktig med å ta kontakt med aktuelle kandidater for å oppfordre de til å søke, men at de i noen tilfeller kan oppfordre noen hvis vedkommende er en god kandidat, men likevel ikke har søkt. De kan også oppfordre noen til å søke dersom de mangler gode kandidater eller de har få søkere. Respondentene sier også at de til lederstillinger generelt, men til bedriftsmarked spesielt, ofte har få søkere. Det kan dermed være slik at de i større grad oppfordrer kandidater til å søke lederstillinger til bedriftsmarked enn til privatmarked, hvor det ofte er flere søkere.

Den mest brukte kanalen er i følge respondentene kontakt gjennom nettverk. Det vil si at organisasjonene ofte mottar tips og anbefalinger fra andre ledere eller medarbeidere om aktuelle kandidater. I forhold til den siste kanalen sier noen respondenter at de opplever at kandidater selv tar kontakt for å spørre om ledige stillinger.

*”Det skjer at det kommer folk til meg som sier de trenger mer utfordring og spør om jeg har noe å tilby, og det kan det jo være at jeg har”*

Likevel er HR-lederne opptatt av at de må følge med selv for å se hva som blir lagt ut internt eller eksternt.

*”Jeg kan hinte om at det kommer noen ledige stillinger, men det må være åpent og alle må søke”*

Organisasjonene sier i undersøkelsen at de ikke benytter andre rekrutteringskanaler ved lederrekruttering til privatmarked enn til bedriftsmarked. Jeg går derfor ut fra at det stort sett benyttes de samme kanalene. Hvilken betydning har valg av rekrutteringskanal for kjønnssegregeringen i bransjen? I teorikapitlet presenterte jeg flere viktige funn i en undersøkelse foretatt i finansnæringen. Et av disse funnene er at formell utlysning av alle stillinger på alle nivå, har vist seg å være positivt for likestillingen (Solberg 2009). Selv om respondentene i min undersøkelse sier at de ofte mottar tips og anbefalinger om aktuelle kandidater gjennom uformelle rekrutteringskanaler, så må alle kandidatene levere inn en skriftlig søknad. Dette kan tyde på at selv om ikke organisasjonene benytter de formelle rekrutteringskanalene i alle tilfeller, så er de opptatt av å formalisere prosessen. Noen av respondentene sier at de gjør dette for å holde seg til retningslinjer fra fagforeningene, mens andre sier at fagforeningene ikke har noe med lederrekrutteringer å gjøre og at de gjør det for at de er opptatt av en ryddig prosess og av at alle skal ha en lik sjanse. Alle organisasjonene sier også at de er opptatt av kjønnsbalanse på alle nivå og på alle områder i organisasjonen, selv om ingen av organisasjonene driver med kvotering. Formell søknadsprosess kan derfor være et tiltak organisasjonene har gjennomført for å bedre kjønnsbalansen. Likevel er det ikke sikkert at organisasjonene er bevisst på denne effekten formell utlysning har på likestillingen. Ingen av respondentene nevner for eksempel likestilling som årsak til at de krever at alle kandidater skal levere skriftlig søknad.

#### **5.2.2.1 Arbeidsgiverkontakt**

Undersøkelsen viser som sagt at respondentene er *forsiktig med å oppfordre kandidater til å søke*. Storvik (2002a) fant i sin undersøkelse ut at dersom kandidater oppfordres til å søke, så øker sjansene for å få stillingen. Storviks undersøkelse viste også at menn oftere oppfordres til å søke topplederstillinger enn kvinner. Organisasjonenes forsiktighet vil

dermed kunne ha en positiv effekt på kvinneandelen i ledende stillinger i organisasjonene, for eksempel bedriftsmarked, om ingen oppfordres til å søke.

På den andre siden kan en slik praksis være en ulempe, hvis målet er å øke kvinneandelen. Et funn fra undersøkelsen i finansnæringen viste at kvinner i større grad enn menn må oppfordres til å ta lederansvar (Solberg 2009). Respondentene i min undersøkelse har ved flere tilfeller sagt at det er få kvinnelige søkere. For lite oppmuntring og oppfordring av kvinner kan dermed være en av årsakene til at det er få kvinner som søker seg til lederstillinger, spesielt innen områder som bedriftsmarked. På den andre siden er også ett av funnene fra tidligere undersøkelser at kvinner ikke ønsker særbehandling fordi de er kvinner (Solberg 2009). Dette kan gjøre dette med oppfordring til en utfordrende oppgave for organisasjonene. Likevel tror jeg at kvinner som oppfordres til å søke på en ledig lederstilling av en sentral aktør i rekrutteringsprosessen, vil se dette som positive signaler fra organisasjonen om at de blir ansett som en ressurs, og ikke se dette som diskriminering eller særbehandling på grunn av at de er kvinner.

#### **5.2.2.2 Nettverk**

Respondentene sier også at de sjelden bruker formelle nettverk i rekrutteringsarbeidet. Dette er også en faktor som kan ha betydning for kvinneandelen på ledernivå. Nettverksteoretikere har ved flere tilfeller pekt på forskjeller mellom kvinner og menns nettverk, og vist at dersom nettverk har betydning for rekrutteringen, vil dette være en ulempe for kvinnelige søkere. Storviks (2002a) undersøkelse om topplederrekruttering i staten fant for eksempel ut at en årsak til at det er få kvinnelige ledere i staten kunne være at kvinner hadde ”dårligere” nettverk enn menn. Likevel viste Storviks undersøkelse at kvinner i større grad enn menn, ansettes uten å ha kjennskap til arbeidsgiver fra tidligere. At kvinner har ”dårligere” nettverk enn menn, trenger dermed ikke å være en ulempe for kvinner. Storviks undersøkelse er imidlertid gjort i statsforvaltningen, hvor alle stillinger lyses formelt ut. Det kan dermed tenkes at nettverk spiller en større rolle i privat sektor hvor uformelle rekrutteringskanaler i større grad benyttes (Storvik 2002a).

### **5.2.2.3   Anbefaling av kandidater**

Selv om respondentene i min undersøkelse sier at organisasjonene i liten grad benytter formelle nettverk, er anbefalinger fra andre i følge respondentene i undersøkelsen svært vanlig, og de mottar ofte tips fra andre om aktuelle kandidater. Det kan tyde på at nettverk har en viss betydning. Respondentene i undersøkelsen sier imidlertid at de ikke legger stor vekt på om kandidatene har blitt anbefalt av andre. På den andre siden så sier respondentene at de i større grad ønsker tips og anbefalinger, noe som kan tyde på at det likevel ikke er helt uten betydning. Respondentene på tilbudssiden svarer i tillegg at de tror at deres nettverk har hatt betydning for deres karriere. Storvik (2000) sier at arbeidsgivere foretrekker å rekruttere mennesker de kjenner fremfor mennesker de ikke kjenner, men at det likevel er avhengig av om informasjonen de har om kandidaten vurderes som positiv eller negativ. Kjennskap til kandidatene oppgis å være en av årsakene til at respondentene i min undersøkelse foretrekker intern rekruttering, noe som kan tyde på at dette stemmer.

Respondentene fra den minste organisasjonen sier at de vektlegger ulike faktorer, og at den som tipser ofte ikke vet hva organisasjonen ser etter, slik at tipsene ikke har betydning i den store sammenhengen. På den andre siden svarer respondenten fra den største organisasjonen at de helt klart legger vekt på anbefalinger og tips. Det kan dermed være forskjell på størrelsen på organisasjonene og hvilket område de opererer i. Den minste organisasjonen har kanskje større kjennskap til aktuelle kandidater selv, siden de holder til i en mindre by. Den største organisasjonen er en internasjonal organisasjon som bare i Norge har over 900 ansatte. Det kan føre til at aktører i denne organisasjonen i mindre grad kjenner til aktuelle kandidater i visse områder av landet eller i større byer, og at de dermed legger større vekt på anbefalinger.

### **5.2.2.4   Ulike relasjoner**

Dersom organisasjonene legger vekt på nettverk og relasjoner, kan det være interessant å se på hvilke relasjoner som er av betydning. Mark Granovetter (1995) og Herminia Ibarra (1992) skiller mellom ulike typer av nettverksrelasjoner, hvor de ulike relasjonene kan gi ulike fordeler. Granovetter mener de svake relasjonene er de som i størst grad gir karrierefordeler. Denne typen relasjoner er sammenfallende med Ibarras instrumentelle

relasjoner. Hansen (1997) mener imidlertid at det er lite troverdig at det er de svake relasjonene som har størst betydning, og at arbeidsgiver trolig ville vektlagt informasjon fra noen som står kandidaten nær i stedet. Undersøkelsen i denne oppgaven viser at dette kanskje ikke er tilfelle. Når respondentene i undersøkelsen ble spurt hvilke relasjoner det vanligvis er mellom de som anbefaler og de som blir anbefalt, svarer alle at det er profesjonelle relasjoner.

*”Det er et profesjonelt forhold, ingen venner eller familie”*

De har enten arbeidet sammen, møttes gjennom tidligere stillinger eller andre enkle relasjoner. Også tilbudssiden sier at det er de fjerne bekjentskapene som i størst grad har hatt betydning for deres karriere.

*”Jeg kjente NN fra den tiden jeg jobbet i NN, hvor vedkommende var leder for en organisasjon som min organisasjon hadde et tett samarbeid med”*

Det kan dermed tyde på at det er de instrumentelle relasjonene som har størst betydning for karriere, i tråd med Ibarra, men i motsetning til Hansen. Dette kan trolig komme av at det er de profesjonelle relasjonene som i størst grad sier noe om hvordan vedkommende er på jobb: om de har gjort en god jobb tidligere, hvordan de er å samarbeide med eller hvordan de er som ledere. Denne typen informasjon vil jeg tro er vel så viktig som informasjon fra noen som kjenner kandidaten personlig, for eksempel venner eller familie. Det er tross alt i forbindelse med en mulig ansettelse denne informasjonen skal benyttes.

Flere nettverksteoretikere har hevdet at det er forskjell på kvinner og menns nettverksrelasjoner. En av disse er Herminia Ibarra (1992) som peker på forskjellene mellom kvinner og menns instrumentelle og ekspressive relasjoner. Hun mener at menn knytter flere instrumentelle relasjoner, og at det er disse relasjonene som kan gi karrierefordeler. Kvinner knytter i følge Ibarra flere ekspressive relasjoner, noe som i større grad gir vennskap og støtte. Respondentene i min undersøkelse mente at det ikke var forskjell på relasjonene med tanke på kvinner og menn når de mottok tips om kandidater. Det vil si at de mente det var profesjonelle relasjoner uansett om relasjonen bestod av kvinner eller menn. Det er derfor vanskelig å si noe om nettverk og relasjoner vil kunne ha innvirkning på kjønnssegregeringen i finans, både fordi det er usikkert hvorvidt

organisasjonene vektlegger relasjoner og nettverk, og fordi det er usikkert om det er forskjell på kvinner og menns relasjoner.

### **5.2.3 Oppsummering**

Organisasjonene i undersøkelsen sier at de foretrekker intern rekruttering, noe som har vist seg å kunne ha betydning for rekrutteringsgrunnlaget eller tilgangen på aktuelle kandidater. Undersøkelsen viser også at organisasjonene både benytter formelle og uformelle rekrutteringskanaler. I de tilfellene hvor de benytter uformelle rekrutteringskanaler forsøker flere av organisasjonene å formalisere søkeprosessen ved at alle kandidater må levere skriftlige søknader. Organisasjoners bruk av formelle rekrutteringskanaler har av tidligere undersøkelser vist seg å være positivt for kvinneandelen i ledende stillinger (Solberg 2009). Det er imidlertid usikkert hvor vidt respondentene i oppgavens undersøkelse er bevisst denne effekten på likestilling. Organisasjonene sier også at de er forsiktige med å oppfordre kandidater til å søke, noe som kan være både positivt og negativt for kjønnsbalansen. Positivt fordi det gir alle søkere like sjanser, men negativt fordi tidligere undersøkelser har vist at kvinner i større grad bør oppfordres til å ta lederansvar (Solberg 2009). Det er imidlertid usikkert hvorvidt nettverk og relasjoner vektlegges av organisasjonene, og om det dermed har innvirkning på rekrutteringen av kvinner og menn til henholdsvis myke og harde områder i organisasjonen. Mye tyder likevel på at nettverk har en viss betydning, særlig for de største organisasjonene.

## **5.3 Ledelse**

Når organisasjoner rekrutterer nye ledere, antar jeg at kandidatenes lederegenskaper har en viss betydelse, noe også oppgavens undersøkelse viser. Tidligere forskning har også vist at kandidatenes lederegenskaper har stor betydning i rekrutteringen når for eksempel toppledere skal rekrutteres (Storvik 2002a). Min studie omfatter imidlertid rekruttering av ledere på lavere nivå, og det er dermed ikke sikkert at lederegenskaper har den samme betydningen for disse stillingene. En undersøkelse av mellomledere i staten fant for eksempel ut at faglige kvalifikasjoner hadde større betydning enn lederegenskaper for disse stillingene. Likevel mener jeg at lederegenskaper vil kunne ha betydning, siden kandidatenes lederegenskaper trolig har en sammenheng med deres personlige egenskaper.

Undersøkelsen i denne oppgaven viser at de personlige egenskapene har svært stor betydning i rekrutteringsprosessen.

*”Det er de personlige egenskapene som ofte avgjør i en vippesituasjon mellom to kandidater”*

Det interessante er imidlertid hvilke lederegenskaper som foretrekkes, og om organisasjonene foretrekker ulike lederegenskaper avhengig av hvilket område lederen skal ha ansvar for. Med andre ord om man vektlegger andre egenskaper ved rekruttering til privatmarked enn til bedriftsmarked. Samtidig er det interessant om de som foretar rekrutteringen mener det er forskjell på kvinner og menns lederegenskaper, og om dette eventuelt har betydning for kjønnssegregeringen.

- ✓ Hvilke lederegenskaper foretrekkes ved rekruttering til hhv privatmarked og bedriftsmarked i organisasjonene, og er det forskjell på kvinner og menns lederegenskaper?

### **5.3.1 Lederegenskaper**

De endimensjonale ledelsesteoriene definerer flere egenskaper ved noen mennesker, som gjør disse til bedre ledere enn andre. Når respondentene i undersøkelsen ble spurt om hvilke egenskaper de vektlegger hos kandidatene, ble ingen av egenskapene i tabell 3 i teorigapitlet nevnt. Unntaket er *omgjengelighet*, da noen av respondentene sa at det var viktig at kandidatene hadde sosiale antenner og kunne omgås med andre mennesker.

*”Man må være motivert og gira på å gjøre en god jobb, man må ha den sosiale biten på plass og kunne snakke med mennesker på en fin måte”*

Respondentene sier at det er viktig å kunne skape resultater gjennom andre, samt å støtte og veilede medarbeiderne til å nå egne mål. Dette er egenskaper som i tidligere forskning har blitt definert som feminine egenskaper, eller som tilhørende et feminint ideal (Storvik 2002b). Denne undersøkelsen støtter dermed tidligere forskning som har vist at et feminint ideal i stor grad tar over for det maskuline idealet som har vært dominerende tidligere

(Solberg 2009; Storvik 2002b). Det kan likevel tenkes at egenskaper knyttet til et maskulint ideal, fortsatt ønskes ved rekruttering til lederstillinger på høyere nivå i finans.

Den andre dimensjonen av ledelsesteorier presentert i teorikapitlet, omhandler lederes adferd og handlinger. Undersøkelsen avdekker tre faktorer organisasjonene er særlig opptatt av at nye ledere skal være gode på: kommunikasjon, relasjonsbygging og resultatorientering.

*”Du må være flink til å skape resultat gjennom andre, støtte og veilede, være god i kommunikasjon og relasjonsbygging”*

De to første egenskapene kan knyttes til relasjonsorientert lederstil, mens den siste egenskapen tilhører en oppgaveorientert lederstil, jfr kapittel 2.3.2. Det ser dermed ut til at organisasjonene foretrekker egenskaper tilknyttet begge lederstilene. Likevel fremhever flere av respondentene flere steder ellers i intervjuene at relasjoner både til kunder og medarbeidere er svært viktig for organisasjonene. Det er medarbeidernes relasjoner til kundene, som organisasjonene lever av. Dette kan tyde på at de relasjonsorienterte egenskapene har noe større betydning enn de oppgaveorienterte. Respondentene nevner samtidig resultatorientering som en viktig egenskap, men sier også at det er evnen til å kunne skape resultater gjennom andre som er det sentrale. Flere av respondentene fra tilbudssiden sier for eksempel at de er opptatt av å skape en teamfølelse og at de forsøker å coache og veilede de ansatte til å nå sine mål.

*”Jeg prøver å skape en teamfølelse og å være en inkluderende og coachende leder”*

Dette støtter også påstanden om at det er de relasjonelle egenskapene som har størst betydning. Likevel vil trolig de oppgaveorienterte egenskapene også ha en viss betydning for en lederstilling, siden det ofte er avdelingens økonomiske resultat lederen for avdelingen blir vurdert etter.



### 5.3.2 Lederegenskaper og kontekst

I forhold til denne oppgaven har det særlig vært fokusert på forskjeller mellom privatmarked og bedriftsmarked, for å se etter faktorer som kan forklare kjønnssegregeringen i bransjen. Av den grunn har jeg i teorikapitlet tatt med teorier knyttet til den tredje dimensjonen av ledelsesteorier, som ser på forholdet mellom lederegenskaper og situasjonen det skal ledes i. Disse teoriene tar utgangspunkt i at det ikke finnes *en* lederstil som er universell for alle situasjoner, og at hva som er effektiv ledelse er avhengig av hvilken kontekst lederen skal fungere i. Ut fra disse teoriene kunne man antatt at organisasjonene foretrekker ulike lederegenskaper ved rekruttering til privatmarked og til bedriftsmarked, siden det er flere faktorer som skiller disse områdene. Man jobber for eksempel i større grad i team, det er større risiko og mer kritisk på bedriftsmarked og oppgavene er mer komplekse og mindre strukturerte. Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell viser for eksempel at flere av disse faktorene kan være avgjørende for om en oppgaveorientert ledelsesstil vil være mer eller mindre effektiv enn en relasjonsorientert ledelsesstil (Martinsen 2006). Likevel sier alle respondentene at de ikke vektlegger andre egenskaper ved rekruttering til bedriftsmarked enn til privatmarked, og at det er de relasjonelle egenskapene som har størst betydning uansett område. Noen respondenter sier imidlertid at de tror de relasjonelle egenskapene kan ha større betydning for privatmarked, men når det gjelder lederegenskaper vektlegges de samme egenskapene til begge områdene. Dette kan komme av at det er ledere på mellomnivå i organisasjonene som er undersøkt og at det kan være begrenset hvor stor del av disse stillingene som går med til ledelse. Flere av respondentene fra etterspørselssiden sier at det er viktig at lederen er en støttespiller for medarbeiderne, og som nevnt tidligere, sier flere av respondentene fra tilbudssiden at de er opptatt av å *veilede og coache* medarbeiderne. Skillet mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse er kanskje tydeligere på høyere nivå i organisasjonen, hvor man i mindre grad har direkte kontakt med medarbeidere på lavere nivå og privatkunder.

Når det gjelder første del av problemstillingen viser undersøkelsen altså at det er de relasjonelle egenskapene som vektlegges i størst grad ved rekruttering av nye ledere i finans, og at disse egenskapene foretrekkes både ved lederrekruttering til bedriftsmarked

og til privatmarked i organisasjonene. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser at et feminint ideal holder på å ta over for det maskuline. I forhold til andre del av denne problemstillingen, er det interessante hvorvidt det er forskjell mellom kvinner og menns lederegenskaper.

### 5.3.3 Lederegenskaper og kjønn

Innen ledelsesteorier har det vært omdiskutert hvorvidt det er forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere. Det varierer også hvorvidt respondentene i undersøkelsen mener det er forskjell mellom kvinner og menn. Selv om flesteparten av respondentene ikke mener at det er forskjell, er det likevel noen egenskaper som nevnes, hvor de mener at kvinner og menn er ulike. Noen av respondentene sier for eksempel at de kvinnelige lederne i deres organisasjon ofte kjenner sine medarbeidere bedre enn sine mannlige kollegaer, og at kvinnene i større grad er opptatt av trivsel.

*”Kvinner er nok mer opptatt av trivsel og ser at medarbeiderne presterer bedre hvis de trives, mens menn er opptatt av resultat og det å få en goodwill som kan gå på bekostning av hvordan medarbeiderne har det”*

Med *goodwill* mener respondenten at man ved å skape gode resultater, vil bli sett av personer høyere oppe i organisasjonen, og dermed oppnå større annerkjennelse for sin innsats. Det vil dermed kunne bli lettere for vedkommende å lykkes i sitt videre arbeid.

I tillegg sier en av respondentene at de på HR har en del kursing av ledere hvor de blant annet er opptatt av hvor godt lederne kjenner sine medarbeidere, og da er det tydelig at mennene kjenner sine medarbeidere dårligere enn det kvinnene gjør.

*”Det er lettere for oss (ref. kvinner) å spørre en medarbeider, hvordan har du det egentlig? Og jeg tror det er lettere for medarbeiderne å fortelle hvis det er noe som ikke fungerer”*

En undersøkelse foretatt av Kvande og Rasmussen (1990) viste også at kvinner og menn har ulik lederstil hvor kvinner er mer relasjonsorienterte enn menn, og at menn er mer oppgaveorienterte enn kvinner. Dersom dette stemmer, vil organisasjonenes preferanse for

relasjonsorienterte egenskaper være til fordel for kvinner. Det kan dermed forklare hvorfor andelen kvinnelige ledere innen finans er forholdsvis høy. Det forklarer likevel ikke hvorfor det er få kvinnelige ledere innen bedriftsmarked, når respondentene sier de vektlegger de samme lederegenskapene ved rekruttering til dette området som til privatmarked.

Selv om undersøkelsen viser at det er egenskaper knyttet til et feminint ideal som ser ut til å foretrekkes av organisasjonene, er ikke dette ensbetydende med at kvinner har en større fordel enn menn. Det har tidligere i oppgaven blitt diskutert hvorvidt feminine egenskaper knyttes til kvinner og maskuline til menn. Flere studier har vist at slike egenskaper ikke nødvendigvis er tilkoblet biologiske forskjeller mellom kvinner og menn, men at dette kan være sosialt konstruert. Min undersøkelse viser også at både menn og kvinner anses å ha feminine egenskaper. Noen av respondentene sier for eksempel at de i deres organisasjon har menn som baker boller til personalmøter og er vel så opptatt av relasjoner som kvinnene, mens kvinnelige ledere kan være mer ”maskuline” i sin atferd enn mannlige ledere. Ut fra undersøkelsen er det derfor vanskelig å si om kvinner og menn er like eller ulike når det gjelder lederegenskaper.

Mannlige ledere forbindes ofte med egenskaper som målorientering, effektivitet og som uredde for å ta beslutninger (Kvande og Rasmussen 1990). Dette er egenskaper som ikke nødvendigvis knyttes til at de er menn, men som man forbinder med menn, på grunn av at kjønn kan være sosialt konstruert (Kvande 2007). Når mennene i tillegg har egenskaper som tradisjonelt sett er knyttet til kvinner, og disse egenskapene nå vektlegges av organisasjonene, vil dette kunne gi mennene en fordel og forklare hvorfor det generelt sett er flest mannlige ledere. Samtidig sier flere av respondentene fra tilbudssiden i undersøkelsen at de har opplevd kvinnelige ledere med en mye *hardere* lederstil enn menn, og at de på ingen måte er mer forsiktige enn sine mannlige kollegaer. Dette viser at både kvinner og menn kan ha egenskaper som tradisjonelt sett er forbundet med det ene kjønn. Man kan derfor ikke si noe sikkert om organisasjonenes preferanse for relasjonelle egenskaper har betydning for om menn rekrutteres til ”harde” områder i organisasjonen og kvinner til ”myke”.

En tidligere undersøkelse av topplederrekruttering i staten, viste at kandidater som ble vurdert som aktuelle, hadde egenskaper knyttet til både maskulinitet og femininitet, og at

det nettopp var denne kombinasjonen som gjorde de til gode kandidater (Storvik 2002b). En annen undersøkelse viste at kandidater som balanserte feminine og maskuline egenskaper var de beste kandidatene (Solberg 2009). Har menn en bedre balanse av feminine og maskuline egenskaper enn kvinner, slik at de dermed anses som bedre kandidater av organisasjonene? Min undersøkelse gir få holdepunkter for å hevde dette, siden flere av respondentene mener at kvinner kan ha en like maskulin lederstil som menn, og menn en like feminin lederstil som kvinner. Samtidig er det ingen av respondentene som sier at de har opplevd at menn har en *mer* feminin lederstil enn kvinner, men de sier at de har opplevd kvinner som har en *mer* maskulin lederstil enn menn, noe som kunne tyde på at menn balanserer disse egenskapene bedre. Likevel er dette trolig unntaket, noe som støttes av at respondentene sier at de "har opplevd kvinner.." noe som kan tyde på at de ikke opplever alle kvinner som mer maskuline ledere enn menn, men at de har sett eksempler på dette.

Kanskje er det ikke hensiktsmessig å skille mellom kvinner og menn når det gjelder lederegenskaper. Tidligere undersøkelser har vist at det er større forskjell mellom kvinnelige ledere og kvinner generelt, enn det er mellom kvinnelige og mannlige ledere (Kvande og Rasmussen 1990). Det samme gjelder for menn, hvor mannlige ledere er forskjellig fra menn generelt. Det var også flere respondenter som mente at det ikke er forskjell på kvinner og menns lederegenskaper, og som trodde at det er større forskjeller mellom individene enn mellom gruppen kvinner og gruppen menn. Dermed støtter undersøkelsen tidligere forskning som har vist at det er spesielle typer kvinner og menn som ønsker å bli ledere, og at disse to typene er mer like hverandre enn kvinner og menn som ikke ønsker å bli ledere (Billing og Alvesson 1994). Det er derfor av flere grunner vanskelig å si noe om forskjeller i kvinner og menns lederegenskaper kan ha betydning for kjønnssegregeringen på ledernivå i finans.

## **5.4 Humankapital**

Teorien om humankapital forsøker å forklare menneskers suksess som et resultat av individuelle forskjeller i utdanning og erfaring (Burt 1997). I min undersøkelse har jeg antatt at kandidatenes utdanning og erfaring har betydning, siden det er snakk om stillinger på et høyere nivå i en bransje som krever mye kunnskap og forståelse for

økonomiske sammenhenger – finansbransjen. Undersøkelsen viste også at utdanning og erfaring er av betydning, men at det varierer hvor stor betydning det har, og det varierer også hvilken utdanning og erfaring organisasjonene legger vekt på til de ulike områdene.

- ✓ Hvordan vektlegges kandidatenes humankapital ved rekruttering til hhv privatmarked og bedriftsmarked?

Det finnes mange forklaringer og betydninger av begrepet humankapital (jfr. punkt 2.5.1). Det sentrale i alle definisjonene er kunnskap og erfaring som individene kan tilegne seg gjennom læring. Jeg har i denne oppgaven særlig konsentrert meg om kandidatenes utdanning og erfaring, både bransjee erfaring og ledererfaring.

### 5.4.1 Utdanning

Alle respondentene i undersøkelsen er enige i at utdanning er viktig og at dette er selve inngangsporten til en lederstilling i finans. Dette må ligge i bunnen. Organisasjonene er imidlertid noe uenig om hvilken utdanning som er viktig, og om økonomisk utdanning er like viktig for privatmarked som for bedriftsmarked. En av de største organisasjonene sier for eksempel at utdannelsen må være av økonomisk karakter uansett hvilken stilling det er snakk om. Det ser imidlertid ikke ut til at dette er like viktig for de mindre organisasjonene, som har flere ledere med annen type utdanning, for eksempel med lærerbakgrunn. Dette er imidlertid på privatmarked, og for bedriftsmarked er alle enig i at økonomisk utdanning er av stor betydning. Årsaken til dette er i følge respondentene at arbeidsoppgavene på bedriftsmarked er mye mer komplekse og at det krever en større analytisk evne enn for privatmarked. En av respondentene sier i tillegg:

*”En leder på bedriftsmarked er nok en mye større fagperson enn en leder på privatmarked”.*

Det tyder dermed på at utdanning og faglig forståelse er viktigere for bedriftsmarked enn for privatmarked. Dette støttes av respondentene fra tilbudssiden som sier at det er større krav til økonomisk forståelse på grunn av at man for eksempel må kunne analysere regnskap og sette seg inn i bedrifters økonomiske situasjon.

Når det gjelder kvinner og menn er det i dag like mange kvinner som tar høyere utdanning. Det er også en økende andel kvinner som tar økonomisk utdanning (jfr. pkt 2.4.1). Man kan derfor ikke si at kvinner mangler den riktige utdannelsen og at de dermed har lavere humankapital enn menn, slik at dette er årsaken til lav kvinneandel innen områder som bedriftsmarked. Det ser heller ut til å være det motsatte, at kvinner i minst like stor grad som menn er kvalifisert for slike lederstillinger. Også respondentene fra undersøkelsen sier at de kvinnene som søker på lederstillinger både til privatmarked og til bedriftsmarked ofte er svært godt kvalifisert.

*”Jeg syns at når vi har hatt lederstillinger ute, så har det vært slik at de damene som har søkt, gjerne har vært godt kvalifiserte, mens mennene ikke har vært like godt kvalifisert”*

Respondentene fra undersøkelsen sier at selv om kvinner ofte er godt kvalifisert, er det svært få kvinner som søker lederstillinger, spesielt for bedriftsmarked. Hvorfor søker ikke kvinner med denne utdannelsen slike stillinger? Jeg har tidligere diskutert forhold til familie og barn som en mulig årsak til at kvinner ikke ønsker lederstillinger. Likevel så ikke denne forklaringen å holde helt i mål, siden det faktisk er ganske mange kvinner som har lederstillinger i andre områder av organisasjonen. Det kan tenkes at årsaken har med interesseforskjeller å gjøre, at kvinner i mindre grad enn menn interesserer seg for økonomi. Samtidig er da lite trolig at like mange kvinner som menn hadde valgt en lengre økonomisk utdanning dersom de manglet interesse for økonomi.

Det som imidlertid kan være tilfellet er at kvinner i større grad ønsker å arbeide med privatøkonomi enn med bedriftsøkonomi, slik at en lederstilling for privatmarked er mer attraktiv for kvinner. Samtidig er det lederstillinger og ikke rådgiverstillinger det er snakk om, slik at det vil være begrenset hvor stor del av arbeidet som går til kundekontakt. Slike forklaringer er likevel ansett som tilbudssideforklaringer på kjønnssegregering, og faller derfor noe utenom denne oppgaven. Det kan likevel være interessant å reflektere over andre mulige årsaker enn kun forhold ved organisasjonene, da kjønnssegregering, som tidligere nevnt, ofte er et sammensatt problem.

## 5.4.2 Erfaring

I denne oppgaven har det særlig vært fokusert på ledererfaring og bransjeerfaring. I teorikapitlet skilles det mellom generell og spesifikk humankapital. Ledererfaring er å betrakte som en form for generell kapital, mens bransjeerfaring er med spesifisert. Dette kommer av at ledererfaring er en mer universell kvalifikasjon enn det erfaring fra en bestemt bransje vil være.

### 5.4.2.1 Bransjeerfaring

Alle respondentene i undersøkelsen er enig i at bransjeerfaring er av stor betydning, og sier at de vektlegger denne kvalifikasjonen i stor grad ved rekruttering til bedriftsmarked. Det er likevel ikke like viktig for lederstillinger i privatmarked.

*”For privatmarked har vi en relativt god intern opplæring, slik at så lenge vi er trygg på at vedkommende klarer å lære seg nye områder så har vi ikke krav om relevant erfaring”*

*”Innen bedriftsmarked er det flere ulike bransjer med stor variasjon, og der ser vi at både den formelle kompetansen og den erfaringen man har, hvilken bransjeerfaring man har, er av stor betydning”*

Det er særlig kandidater som har erfaring fra næringslivet som foretrekkes ved rekruttering til bedriftsmarked. Respondentene nevner for eksempel erfaring gjennom å ha arbeidet i en spesiell bransje eller ved at man har vært leder for næringslivsforetak som viktig. Dette stemmer godt med Becker (1993) som sier at arbeidstakere med mye spesifikk kompetanse kan være attraktive for en del bedrifter. De vil ha en fordel på grunn av den erfaringen de har tilegnet seg i dette spesifiserte området. Samtidig er det trolig viktig med en kombinasjon av både spesifikk og generell humankapital, siden en lederstilling ofte inneholder varierte arbeidsoppgaver.

Når organisasjonene i stor grad foretrekker bransjeerfaring i form av erfaring fra ledelse i næringslivet, kan dette ha betydning for kjønnssegregeringen. For det første er det generelt

sett betydelig flere menn enn kvinner som har erfaring fra ledelse, noe jeg vil komme tilbake til. For det andre er det flere menn enn kvinner som har arbeidserfaring fra aktuelle deler av næringslivet som for eksempel maritim sektor.

Som tidligere nevnt er det norske arbeidsmarkedet et av verdens mest kjønnssegregerte arbeidsmarkeder. Kvinner og menn arbeider i stor grad i ulike sektorer og i ulike bransjer (Teigen 2006). Kvinneandelen er for eksempel betydelig større innen helse-og omsorgssektoren og innen utdannelse, enn innen privatsektor som er dominert av menn (Teigen 2006). Dette kan føre til at flere menn enn kvinner har den nødvendige bransjeerfaringen som vektlegges ved lederrekruttering i finans, og at kjønnssegregeringen generelt i arbeidsmarkedet har betydning for kjønnssegregeringen i finansbransjen.

Likevel finnes det en del områder i arbeidsmarkedet hvor det er en relativt jevn kjønnsbalanse. Dette er områder som varehandel, finans, transport og kommunikasjon (NOU 2012:15 ). For disse områdene vil både kvinner og menn ha den nødvendige erfaringen, og spørsmålet blir hvilken bransjeerfaring organisasjonene er ute etter. Dette vil trolig variere etter hvilken stilling innen bedriftsmarked det er snakk om. Alle respondentene sier at de for bedriftsmarked har mange og svært ulike kunder og at de ulike kundene derfor er gruppert i ulike bransjer. Dette kan for eksempel være industri, varehandel, bygg-og anlegg osv. I hvor stor grad det kreves erfaring er avhengig av bransjen. En av respondentene sier for eksempel at det for fiskeri er et absolutt krav med fiskerikompetanse, mens det for varehandel ikke er samme kravet, siden det er et ”lettere” område. Det ser ut til å være de ”tunge” bransjene som krever erfaring og kunnskap. Flere av disse bransjene er i stor grad dominert av menn (jfr. Teigen 2006), noe som kan føre til at få kvinner har denne kompetansen og erfaringen. På den måten kan organisasjonenes krav om erfaring i noen bransjer føre til at menn i større grad er bedre kvalifisert enn kvinner for disse områdene.

#### **5.4.2.2 Ledererfaring**

Når det gjelder ledererfaring vil organisasjonenes vektlegging av denne kvalifikasjonen kunne ha betydning for om det ansettes en kvinne eller en mann. Årsaken til dette er at det er betydelig flere menn enn kvinner som er ledere, slik at flere menn enn kvinner vil ha



denne kvalifikasjonen. I følge undersøkelsen ”Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet fra 1990 til 2012” er kun ¼ av alle ledere kvinner (NOU 2012:15). Når man forklarer kjønnssegregering med at kvinner mangler ledererfaring, er dette en annen av de populære tilbudssideforklaringene på få kvinnelige ledere.

Selv om det er færre kvinner enn menn som har ledererfaring, kan det tenkes at for de som søker til lederstillinger, er dette en kvalifikasjon som både kvinnene og mennene har. Sagt på en annen måte, de kvinnene som søker til lederstillinger har kanskje ledererfaring i like stor grad som de mannlige søkerne. Dette støttes av respondentene som sier at kvinnene som søker, ofte er godt kvalifisert.

*”Jeg skal ikke dra konklusjoner, men jeg har veldig lyst til å si at de kvinnene som søker lederstillinger som regel er svært godt kvalifisert, og at ikke alle mennene er det”*

Likevel kan det være at flere kvinner tenker at de ikke har disse kvalifikasjonene og at de dermed ikke søker, slik at andelen kvinnelige søkere blir lavere. Kvinners usikkerhet om egne kvalifikasjoner har jeg diskutert under punkt 5.1.3 *Kvinnelige søkere* hvor det viste seg at det har vært vanskelig å finne holdepunkter for at kvinner har lavere tro på seg selv enn det menn har.

Det avgjørende er likevel hvorvidt organisasjonen vektlegger ledererfaring ved rekruttering til lederstillinger. Dersom det har stor betydning, eller dersom det vektlegges i større grad for bedriftsmarked, vil det kunne forklare kjønnssegregeringen. Organisasjonene er imidlertid ikke samstemt når jeg spør hvilken betydning kandidatenes ledererfaring har. En av de største organisasjonene sier dette er viktig og at de aldri har utlyst en lederstilling uten at ledererfaring har vært et krav. De andre organisasjonene mener at det er en fordel med ledererfaring, men dersom kandidatene har andre gode kvalifikasjoner vil det kunne kompensere for manglende ledererfaring.

*”Dersom vi har unge kandidater uten denne typen av erfaring, som likevel har en personside som har noe i seg, så kan vi si at vedkommende får en sjans”*

*”Ja, ledererfaring er viktig, men en gang må man begynne, og får de da god coaching fra HR og fra stillingens leder, samt kursing, så vil de fleste lære seg hva som trengs.”*

Dette tyder på at ledererfaring ikke har avgjørende betydning for å bli rekruttert til en lederstilling i hverken privatmarked eller bedriftsmarked, og at det dermed heller ikke har avgjørende betydning for kjønnssegregeringen.

Undersøkelsen viser at denne kvalifikasjonen vektlegges i større grad av de største organisasjonene. Dette kan komme av at det kanskje er en større del av arbeidet som går med til ledelse for de store organisasjonene, hvor hver leder har ansvar for flere ansatte. Respondenten fra den minste organisasjonen sier for eksempel at de ikke vektlegger ledererfaring i stor grad, siden det er begrenset hvor mye personalledelse det er på slike mellomlederstillinger. Kravet til ledererfaring vil kanskje være større for stillinger på høyere nivå.

Siden ledererfaring ikke har større betydning, vil trolig ikke denne kvalifikasjonen kunne forklare bransjens kjønnssegregering til tross for at flere menn enn kvinner kan ha denne kvalifikasjonen. Uansett er det trolig en fordel for en kandidat å ha ledererfaring. Dersom det står mellom to like kandidater, hvor den ene i tillegg har ledererfaring, sier respondentene at de ville valgt denne kandidaten.

### **5.4.3 Oppsummering**

Organisasjonene mener altså at humankapital av typen utdanning og erfaring er viktig, men at utdanning ikke har like avgjørende betydning på privatmarked som på bedriftsmarked. Det ser også ut til å være liten forskjell i kvinner og menns utdanning, slik at dette i liten grad kan forklare hvorfor kvinner og menn har lederstillinger i ulike områder av organisasjonen.

Når det gjelder erfaring er det arbeidserfaring fra ulike bransjer som ser ut til å være av betydning. Det at arbeidsmarkedet generelt sett er preget av kjønnssegregering fører til at kvinner og menn kan ha ulik arbeidserfaring. Dette kan føre til at flere menn enn kvinner

har den type arbeidserfaring som kreves for en lederstilling i bedriftsmarked, og at det derfor er få kvinnelige ledere i dette området i organisasjonene.

Det er fremdeles betydelig flere menn enn kvinner som har stillinger på ledernivå i dag, slik at flere menn enn kvinner vil kunne ha ledererfaring i sekken når de skal søke lederstillinger i finans. Undersøkelsen viser imidlertid at ledererfaring ikke er av avgjørende betydning for å bli rekruttert til en lederstilling. I følge respondentene har heller ikke ledererfaring avgjørende betydning, hverken om det rekrutteres til privatmarked eller til bedriftsmarked. Man har derfor ikke grunnlagt for å si at forskjell i kvinner og menns ledererfaring har betydning for kjønnssegregeringen.

## **5.5 Sosial kapital**

- ✓ Hvordan vektlegges kandidatenes nettverk og relasjoner, vektlegges dette likt for både privatmarked og bedriftsmarked?

Nettverk og relasjoner er en av byggesteinene i begrepet sosial kapital (Wollebæk og Selle 2005). De hevder at sosial kapital av denne typen vil kunne ha positive effekter for individet, men også organisasjoner og andre kan ha fordeler av individenes investering i sosial kapital. Selv om organisasjonene kan få fordeler av de ansattes nettverk og relasjoner, varierer det hvorvidt respondentene sier de vektlegger denne typen kapital i rekrutteringsprosessen. De største organisasjonene sier nettverk og relasjoner er av stor betydning og at de er opptatt av hvorvidt kandidatene er villige til å bruke sine nettverk for å skape inntekter for organisasjonen. De mindre organisasjonene legger mindre vekt på dette, men alle mener at det er en fordel dersom kandidater har et godt nettverk som de kan dra nytte av. Også respondenter fra tilbudssiden sier at deres nettverk både har bidratt til at de har fått sentrale stillinger, og til at de har kunnet skape forretninger og dermed prestert bra i sine lederstillinger. Dette funnet ser derfor ut til å være sammenfallende med Burt (1997) som sier at mennesker med mye sosial kapital i større grad vil ha suksess enn mennesker som har lite sosial kapital. Når ledere i organisasjonen lykkes vil dette ha positiv effekt for organisasjonene, og dersom organisasjonene er bevisst dette, er det naturlig at de vektlegger nettverk og relasjoner i en rekrutteringsprosess.

Det ser imidlertid ut til at organisasjonene vektlegger relasjoner og nettverk noe forskjellig, avhengig av om det rekrutteres ledere til privatmarked eller til bedriftsmarked. Flere av respondentene sier de i større grad vektlegger nettverk ved rekruttering til bedriftsmarked.

*”Nettverk er definitivt av betydning både til privatmarked og bedriftsmarked, men spesielt innen bedriftsmarked, siden en lederrolle her i større grad blir en livsstil”*

Også respondenter fra tilbudssiden sier at de tror nettverk har større betydning for dette området, siden man ofte deltar på ulike arrangementer og representerer organisasjonen i ulike forum og tilstelninger som leder for bedriftsmarked. I tillegg er det en annen type nettverk som er fortrukket, hvor det i større grad er viktig å ha relasjoner til næringslivet.

*”Det vil være en annen type nettverk vi ser etter for kandidater til bedriftsmarked, nettverk til andre typer mennesker. Det vil være viktigere med relasjoner til næringslivsledere og aktører i næringslivet enn privatpersoner”*

På den måten kobler ledernes nettverk organisasjonen til omgivelsene, og fører til at organisasjonene mottar viktig informasjon om viktige hendelser eller potensielle kunder. Dette hevder Burt (1997) er en av de største fordelene for organisasjonene når de rekrutterer ledere med mye sosial kapital. Kim og Cannella (2008) sier at lederne også kan påvirke omgivelsene på denne måten. Det er usikkert hvor stor påvirkningskraft lederne kan ha, men det er trolig positivt for organisasjonen dersom de kan representere organisasjonen på en god måte i ulike sammenhenger.

I tillegg til kandidatenes eksterne sosiale kapital, viser organisasjonens preferanse for intern rekruttering i undersøkelsen, at også den interne sosiale kapitalen kan ha betydning. Intern sosial kapital er relasjoner til menn eller kvinner internt i organisasjonen (jfr kapittel 2). Yangmin og Cannella (2008) fant i sin studie ut at de som gjennomfører rekrutteringen ofte ønsker å rekruttere mennesker de har kjennskap til og som de føler tilhørighet til. Respondentene i undersøkelsen sa også at kjennskap til kandidatene og det at kandidatene kjente organisasjonskulturen var en viktig årsak for at de ønsket interne kandidater. Det vil dermed kunne være en fordel å kjenne andre i organisasjonen, hvor dette kan gi en fordel i rekrutteringsprosessen. Også flere av respondentene fra tilbudssiden sa at de kjente til flere

andre i organisasjonen når de søkte stillingen og at de trodde dette var positivt for deres sjanser til å få stillingen. Det kan likevel være slik at det er spesielle relasjoner som gir denne fordel og at generelt kjennskap til noen få ikke har avgjørende betydning. Respondentene fra tilbudssiden sa at de trodde det var deres kjennskap til andre ledere i organisasjonen som hadde vært av betydning. Undersøkelsen viser dermed at sosial kapital i stor grad handler om nettverk og relasjoner, men har organisasjonens vektlegging av kandidatenes eksterne og interne sosiale kapital betydning for kjønnssegregeringen?

Når organisasjonene legger vekt på sosial kapital i rekrutteringsprosessen vil det kunne føre til at de kandidatene som har mye av disse typene kapital, vil gå foran de som har lite. Hvorvidt dette har innvirkning på kjønnssegregeringen, vil jeg tro kommer an på om det er forskjell på kvinner og menns sosiale kapital. De teoretikerne som har studert sosial kapital, har tidligere blitt kritisert for å ikke systematisk undersøke om det er forskjell på kvinner og menns sosiale kapital (jfr kapittel 2). Dersom det hadde vært påvist at menn hadde større beholdning av sosial kapital enn kvinner, eller omvendt, så kunne dette vært en av forklaringene. Likevel er det trolig flere faktorer som spiller inn.

Nettverksteoretikere har som tidligere nevnt undersøkt forskjeller mellom kvinner og menns nettverk, hvor de fant ut at kvinner hadde mindre utbytte av sine nettverk (se kapittel 2). Dermed er det likevel ikke sikkert at kvinner ville hatt en fordel i rekrutteringsprosessen selv om de har stor beholdning av sosial kapital, dersom utbyttet av denne kapitalen er lavere for kvinner enn for menn.

Respondentene i undersøkelsen ble ikke spurt inngående om de mener at det er forskjell på kvinner og menns nettverk, eller om det ene kjønn oftere har viktige nettverk og relasjoner enn det andre. Dette kan være en svakhet ved undersøkelsen, men det er også vanskelig å vite om respondentene hadde kunnet svare på dette uten å svare ut fra generelle antagelser basert på allmenne oppfatninger. Flere medier har for eksempel fokusert på at kvinner ekskluderes fra viktige nettverk og det er en av årsakene til at det er få kvinnelige toppledere. Storvik kaller dette marginalisering og mener dette kan være en av barrierene kvinner møter når de ønsker å gjøre karriere (NOU 2008:6).

Teoretikere som har studert sosial kapital sier altså lite om forskjeller mellom kvinner og menn. Man kan heller ikke si noe om dette ut fra min undersøkelse, og av tidligere forskning finnes det få studier av kjønnsforskjeller med tanke på sosial kapital.

Forskningsrådet etterlyser blant annen mer forskning rundt dette (Hvinden og Gissinger 2005). For å kunne si noe om hvorvidt det er forskjell mellom kvinner og menns sosiale kapital og om dette kan ha betydning for kjønnssegregeringen, kan det derfor være nødvendig å ta frem nettverksteoretikere som for eksempel Herminia Ibarra. Hennes studie viste som nevnt at kvinner og menn har ulike nettverksrelasjoner, hvor menn i større grad har instrumentelle relasjoner til andre menn, mens kvinner har færre instrumentelle og flere ekspressive relasjoner (se kapittel 2). Det er trolig de instrumentelle relasjonene som har størst betydning i forhold til kandidatenes eksterne sosiale kapital. To av respondentene fra tilbudssiden sier at det er hans/hennes profesjonelle relasjoner til tidligere samarbeidspartnere, tidligere kunder og bekjente ledere i andre organisasjoner som har hatt betydning i forhold til å skape forretninger for organisasjonen vedkommende arbeider i. Respondenten sier:

*”En av bankens største kunde i dag, ble kunde som et direkte resultat av en profesjonell relasjon, samt tillit mellom partene over tid”*

Dersom det er slik at de instrumentelle relasjonene er de viktigste, og flere menn enn kvinner har slike relasjoner, vil det kunne ha betydning for kjønnssegregeringen når organisasjoner vektlegger nettverk og relasjoner ved rekruttering til bedriftsmarked.

På den andre siden kan det tenkes at ekspressive relasjoner i form av familiebånd eller tette vennskap gir de samme fordelene. Tidligere undersøkelsen viser for eksempel at mennesker foretrekker å samhandle med andre mennesker som de kjenner godt og som de har tillit til (Kanter 1977). Dette taler for at de ekspressive relasjonene har like stor betydning, siden båndet mellom aktørene er tettere i disse relasjonene enn i de instrumentelle. Dette forutsetter imidlertid at disse relasjonspartnerne har sentrale posisjoner i næringslivet, kan være attraktive kunder for organisasjonen eller på annen måte bidra med positive nettverksfordeler. I dette tilfellet vil både menn og kvinner kunne ha en fordel i en rekrutteringsprosess, det avgjørende vil imidlertid være hvorvidt disse kandidatene er villige til å bruke sine nettverk, noe en av respondentene fremhevet som avgjørende for om de legger vekt på disse relasjonene eller ikke.

*”Det som er viktig er jo om de (ref. kandidatene) reflekterer over hvordan de vil bruke nettverket sitt for å lykkes”*

Når tidligere undersøkelser viser at mennesker foretrekker å knytte relasjoner til andre mennesker som ligner seg selv, kan dette ha innvirkning på kjønnssegregeringen. Det er for eksempel en kjensgjerning at det er betydelig flere menn enn kvinner som er ledere i Norge i dag. Av disse er hovedvekten etnisk norske og mellom 40-55 år. Dette kan føre til at menn har flest viktige relasjoner til andre menn, noe som vil øke sjansene for at det rekrutteres en mann til bedriftsmarked. På den andre siden sier alle organisasjonene at de er opptatt av kjønnsbalanse, og en av organisasjonene sier at i den grad de har kvalifiserte kvinner, så er det det de ønsker. I tillegg sier organisasjonen at det også er andre kvalifikasjoner som har større betydning enn nettverk i en rekrutteringsprosess, slik at kandidatenes nettverk ikke har avgjørende betydning.

*”Nettverk har for så vidt en betydning, men det kommer an på hva man setter det opp mot”*

Samtidig sier denne respondenten at de ved en tidligere lederrekruttering hadde en kandidat hvor vedkommende hadde et stort nettverk i et område som var aktuelt for stillingen og som var viktig for organisasjonen.

*”Dette gjorde at vi i det tilfellet valgte å ansette kandidaten til tross for at vedkommende hadde andre sider som kanskje ikke var helt optimale, men hvor kontaktnett, guts og en drive gjorde at vedkommende fikk stillingen”*

Respondenten sier videre at dersom man har den rette typen, men vedkommende mangler et kontaktnett, så kan dette etableres, og igjen er det de personlige egenskapene som trekkes frem som avgjørende.

Det er likevel trolig at i en vippesituasjon med like kandidater, vil den som har viktige relasjoner og nettverk, og om er villig til å bruke dette, ha en fordel. Det er ikke ensbetydende med at dette vil være en mann, siden det også finnes flere kvinner som er aktive i relasjonsbygging og deltar i ulike nettverk. Det er derfor usikkert hvor stor betydning sosial kapital har for kjønnssegregeringen i bransjen, og det kreves mer forskning på forskjeller i kvinner og menns nettverksrelasjoner for å kunne si noe mer inngående om dette.

## 5.6 Kjønnsegregering

Alle respondentene fra etterspørselssiden sier at de i deres organisasjon er opptatt av kjønnsbalanse på alle nivå. Men de er primært opptatt av at den beste kandidaten rekrutteres, og ingen av organisasjonene foretar kjønnskvoteringer når nye lederstillinger skal besettes. Både respondentene fra tilbudssiden og respondentene fra etterspørselssiden ble spurt om hva de mente var årsaken til at få kvinner rekrutteres til bedriftsmarked i deres organisasjon.

- ✓ Hvordan forklarer aktørene i rekrutteringsprosessen kjønnsegregeringen i bransjen?

Flere av respondentene fra etterspørselssiden nevner at det er trolig mer krevende å arbeide i bedriftsmarked enn i privatmarked og at de tror kvinner i større grad enn menn vegrer seg for arbeidspresset. Samtidig sier en av respondentene at dette kanskje bare er en tanke kvinnene selv har, og at presset ikke er så stort egentlig. En annen respondent sier at det kan tenkes at menn i større grad enn kvinner, er villig til å bruke mer tid på jobb og karriere, og at kvinner tar større ansvar for familie og barn.

*”Kvinner ser at det er flere kvaliteter som skal ivaretas, og fortsatt så er vi vel ikke kommet lenger enn at når begge kjønn er i småbarnsfasen, så faller mest på mor”*

En annen forklaring som går igjen blant respondentene, både på tilbudssiden og på etterspørselssiden er at i organisasjonene rekrutteres flest ledere internt, og når kjønnsfordelingen også på lavere nivå er preget av segregering, er det naturlig at det blir få kvinner på bedriftsmarked.

*”Når det er 70 % kvinner på PM og 70 % menn på BM, blir rekrutteringen litt skjev, eller den gjenspeiler bildet for øvrig”*

En tredje forklaring er at ledere for bedriftsmarked i større grad samhandler med andre ledere i næringslivet, og at det i næringslivet generelt er flest menn, slik at en lederstilling i bedriftsmarked foretrekkes i større grad av menn enn kvinner. En av respondentene fra



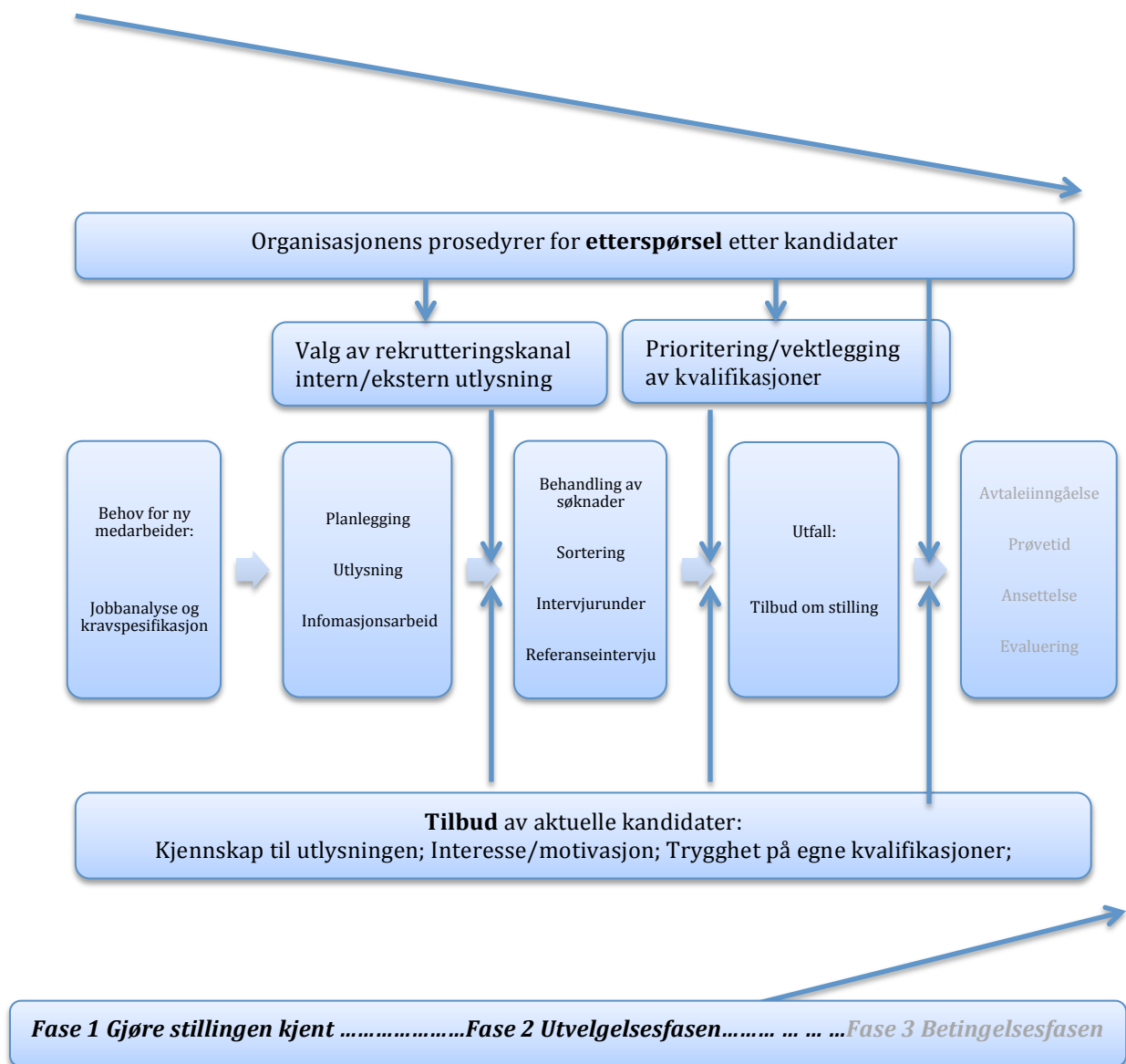
tilbudssiden støtter dette og sier at det kreves høy utdanning og praksis fra næringslivet for å rekrutteres til en lederstilling i bedriftsmarked, og at kvinner med denne bakgrunnen kanskje heller ønsker seg andre stillinger i andre områder enn finans.

Det ser dermed ut til at respondentene i stor grad benytter tilbudssideforklaringer når kjønnssegregering i bransjen skal forklares. Samtidig virker det som om organisasjonene er opptatt av kjønnsbalanse og at de ønsker flere kvinnelige ledere til områder hvor kvinner er i mindretall. Det viktige er å rekruttere den beste kandidaten, og flere av respondentene etterlyser flere kvinnelige søkere til lederstillinger i bedriftsmarked. Respondentene nevner flere årsaker til at kvinner ikke søker slike stillinger. Er det likevel så enkelt, at årsaken ligger hos kvinnene selv? Som tidligere nevnt sier Storvik (2002) at når organisasjonene benytter tilbudssideforklaringer på kjønnssegregeringer, plasserer de problemet utenfor organisasjonene, og det blir dermed *noen andres* problem. Denne oppgaven viser at årsaken til at kvinner og menn rekrutteres inn i lederstillinger i ulike områder, kan forklares både av forhold ved kvinnene selv, men også av forhold i organisasjonene.

## 6.0 Konklusjon

Undersøkelsen viser at rekrutteringsprosesser av nye ledere i finans, i utgangspunktet følger trinnene i traktmodellen for lederrekruttering, modell 2. Undersøkelsen viser også at det er flere faktorer i både i den første fasen, *hvordan stillingen gjøres kjent*, og i den andre fasen, *utvelgelsesfasen*, som kan ha betydning for kjønnssegregeringen.

**Figur 2: Traktmodell for lederrekruttering**



Kilde: Omarbeidet etter Norris (2004:183): *Funnel model of the candidate selection process.*

I forhold til den første fasen i modellen, viser undersøkelsen at organisasjonene ofte foretrekker de *uformelle rekrutteringskanalene* når nye ledere skal rekrutteres. Det er spesielt intern rekruttering av nye ledere som nevnes. Når kjønnsfordelingen på lavere nivå i organisasjonene gjenspeiler kjønnsfordelingen på ledelsesnivå, er det kanskje naturlig at menn rekrutteres til lederstillinger på bedriftsmarked og kvinner til lederstillinger på privatmarked. Når organisasjonene i flere tilfeller kun utlyser ledige lederstillinger internt på bedriftens intranett, hindrer dette eksterne personer i å få kjennskap om den ledige stillingen. Dersom flere stillinger ble formelt utlyst, ville søkermassen bestått av andre enn menn fra lavere nivå innen bedriftsmarked. Det er likevel ikke sikkert at kvinneandelen av søkermassen ville økt, siden flere av respondentene sier at de har få kvinnelige søkere. Spørsmålet er om det er få kvinnelige søkere fordi få kvinner har *kjennskap om den aktuelle stillingen*, eller om det er fordi få kvinner *ønsker å søke*. Dersom stillingen utlyses internt i organisasjonen, vil like mange kvinner som menn få denne informasjonen, siden det er en forholdsvis jevn fordeling av kvinner og menn i de fleste finansorganisasjoner.

Hvorfor ønsker i tilfelle ikke kvinner å søke til lederstillinger på bedriftsmarked? Dette kan enten forklares ved forhold hos kvinnene selv, eller at andre forhold i prosessen skaper hindringer for kvinner som ønsker en lederstilling i dette området, altså *tilbuds- og etterspørselsforklaringer*. Denne oppgaven har fokusert på forklaringer tilknyttet rekrutteringsprosessen etterspørselsforklaringer, og undersøkelsen viser at det kan være andre faktorer, i tillegg til organisasjoners preferanse for intern rekruttering, som kan forklare kjønnssegregeringen i bransjen.

I forhold til modellens andre fase, viser undersøkelsen at organisasjonene legger stor vekt på kandidatenes *kompetanse og erfaring* (humankapital) ved rekruttering til bedriftsmarked. Det er viktig at kandidatene har økonomisk utdanning og forståelse, at de har erfaring og kjennskap til den bransjen de skal ha ansvar for, samtidig som det er en fordel med ledererfaring. Dette viser at det er større krav generelt til kandidatene som søker en lederstilling i bedriftsmarked enn i privatmarked. Undersøkelsen har vist at dette kan ha betydning for kjønnssegregeringen på flere måter. For det første er det trolig flere menn enn kvinner som har denne bransjeerfaringen som organisasjonene etterspør. Det er flere menn enn kvinner som har arbeidet i de grener innen næringslivet som organisasjonene er spesielt interessert i, og som har erfaring fra bedriftsledelse. Samtidig

er det flere menn enn kvinner som har ledererfaring, noe undersøkelsen viser er en fordel i rekrutteringsprosessen. Det vil også være kvinner som har denne typen av kompetanse og erfaring, og undersøkelsen viser at i de tilfellene hvor organisasjonene har kvinnelige søkere, så er disse ofte godt kvalifisert. Problemet er at få kvinner søker. Dette mener respondentene kommer av at få kvinner med denne typen kompetanse ønsker en lederstilling i bedriftsmarked, på grunn av at slike stillinger ofte er forbundet med stort arbeidspress. Tidligere undersøkelser viser også at kvinner fremdeles tar den største delen av *ansvaret for familie og barn*, slik at kvinner ikke ønsker et stort press fra jobb i tillegg. Dersom dette er forklaringen, er vi tilbake til tilbudssideforklaringer på kjønnssegregering.

En annen kvalifikasjon som kan ha betydning for kjønnssegregeringen, er *kandidatenes sosiale kapital*. Undersøkelsen viser at kandidater som har nettverk og relasjoner til sentrale aktører i næringslivet, og som er villig til å bruke disse kontaktene, har en fordel i rekrutteringsprosessen. Dette vil dermed kunne være utslagsgivende for menn, siden det er de profesjonelle relasjonene man skaper gjennom tidligere arbeidsforhold i næringslivet som er av betydning, og det antas at flere menn enn kvinner har erfaring fra sentrale deler av næringslivet hvor relasjoner til viktige aktører skapes. Likevel viser analysen at det er vanskelig å si om kandidatenes sosiale kapital har betydning for kjønnssegregeringen, da undersøkelsen ikke kan si noe om forskjeller i kvinner og menns sosiale kapital, og heller ikke tidligere forskning har undersøkt dette.

Totalt sett viser undersøkelsen at det finnes flere faktorer i en rekrutteringsprosess av nye ledere som kan ha betydning i forhold til at kvinner rekrutteres inn i ”myke” områder og menn i ”harde” områder i organisasjoner i finans. Samtidig viser undersøkelsen at kjønnssegregeringen både kan forklares ved forhold i rekrutteringsprosessen av nye ledere og forhold ved kandidatene. Dette støtter tidligere forskning som også viser at kjønnssegregering ofte er et sammensatt problem hvor både forhold ved tilbudssiden og forhold ved etterspørselssiden har betydning.

## **7.0 Begrensninger ved oppgaven og videre forskning**

Denne oppgaven har i all hovedsak fokusert på forhold ved etterspørselssiden i rekrutteringsprosessen. Selv om undersøkelsen er supplert med respondenter fra tilbudssiden, hadde det vært interessant å inkludert flere respondenter fra denne siden. Det kunne for eksempel vært interessant å intervjuet personer som har søkt en lederstilling i finans, men som ikke fikk stillingen, for å høre hvordan de vil beskrive rekrutteringsprosessen. I tillegg hadde det vært spennende å intervjuet kvinner og menn på lavere nivå i organisasjonen, som kunne tenke seg en lederstilling, men som ikke har søkt. På den måten kunne man fått interessant informasjon som kanskje viser andre sider ved en rekrutteringsprosess enn de som kommer frem av denne undersøkelsen, og man kunne fått informasjon om andre faktorer og mekanismer som kan ha betydning for kjønnssegregeringen. Videre forskning bør derfor ta sikte på et større og bredere utvalg av respondenter, noe som også kan gjøre generalisering til større populasjoner mer aktuelt.

Undersøkelsen og tidligere forskning viser at kjønnssegregering er et sammensatt problem, hvor både forhold ved tilbudssiden og etterspørselssiden kan ha betydning. Videre forskning bør derfor forsøke å kombinere disse sidene, for å gi en bedre forklaring på fenomenet.

## 8.0 Referanseliste

- Aakvaag, Gunnar C. 2010. *Moderne Sosiologisk Teori*. Vol. 2. Oslo: Abstrakt Forlag As.
- Andreassen, Jorun og Kari Folkenborg. 2002. Vi vil! slipp oss til!. *FAFO-rapport nr 381*  
Forskningsstiftelsen FAFO
- Bakken, Frøydis. 2009. Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet i Norge. *Arbeid og velferd* 4.
- Becker, Gary. 1993. *Human Capital, a theoretical and empirical analysis, with special references to education*. 3rd ed. London: University of Chicago Press.
- Billing, Yvonne D, and Mats Alvesson. 1994. *Gender, Managers, and Organizations*.  
Berlin: de Gruyter.
- Burt, Ronald S. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly* 42:339-365.
- Coleman, James S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94:95-120.
- Eagly, Alice Hendrickson. 1987. Sex Differences in social behavior. *Lawrence Erlbaum Associates*. Hillsdale England.
- Eagly, Alice Hendrickson, and B. Johnson. 1990. Gender and the emergence of leaders, a meta-analysis. *Psychological Bulletin* 108:125-145.
- Eagly, Alice Hendrickson, Steven J. Karau, and Mona G. Makhijani. 1995. Gender and the Effectiveness of Leaders, A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 117 (1): 125-145.
- Everett, Euris L, og Inger Furseth. 2012. *Masteroppgaven, Hvordan begynne- og fullføre*.  
2. Ed. Oslo: Universitetsforlaget.
- Finansregisteret. 2013. [www.finansregisteret.no](http://www.finansregisteret.no) (Søk 20.01.2013)
- Finn Jobb. 2013. [www.finn.no](http://www.finn.no) (Søk 18.03.2013)
- Fondas, Nanette. 1997. Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. *Academy of Management Review* 22 (1): 257-282.
- Granovetter, Mark S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.
- Granovetter, Mark S. 1995. *Getting a Job - A Study of Contacts and Careers*. London: Harvard University Press.
- Greve, Arent. 1998. Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 2.

- Hagtvedt, Håkon. 2005. *Undersøkelse om rekruttering av arbeidskraft*. Aetat Arbeidsdirektoratet.
- Hansen, Marianne N. 1995. Rekrutteringskanaler i det norske arbeidsmarkedet. *Søkelys på arbeidsmarkedet* 12:93-100.
- Hansen, Marianne N. 1997. Sosiale nettverk, rekrutteringskanaler og lønn i det norske arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 2:171-195.
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang, i samarbeid med Fred Strønen. 2006. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hetland, Aslak. 2007. *Betydningen av kjønn og nettverk ved styrerekruttering*. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.
- Hvinden, Bjørn, og Ranveig Gissinger (red). 2005. *Sosial kapital*. Norges forskningsråd.
- Ibarra, Herminia. 1992. Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly* 37 (3): 422-447.
- Ibarra, Herminia. 1993. Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review* 18 (1):56-87.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i vitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press. Kristiansand.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og J. Thorsvik. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jago, Arthur G. 1982. Leadership, perspectives in theory and research. *Management Science* 28 (3).
- Johnsen, Åge og Stig Lunde. 2011. Ledelsesidealer i forsvaret. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* s 40-49.
- Kanter, Rosabeth M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kvande, Elin. 2007. *Doing Gender in Flexible Organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvande, Elin, og Bente Rasmussen. 1990. *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: AdNotam.
- Kwon, Dae-Bong. 2009. Human Capital and its Measurement. i *The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy*. Busan, Korea.
- Likestillings- og inkluderingsdepartementet. 2013. Tema: *Arbeidsliv*. [www.ldo.no/forebygg/arbeidsliv/Ansettelse-og-oppsigelse/Utlysningsteksten/](http://www.ldo.no/forebygg/arbeidsliv/Ansettelse-og-oppsigelse/Utlysningsteksten/) (Lest 20.03.2013)

- Mann, R. D. 1959. A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin* 56:241-270.
- Martinsen, Øyvind L. 2006. *Perspektiver på ledelse*. 2nd ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- McPherson, Miller, Lynn Smith-Lovin, and James M. Cook. 2001. Birds of a Feather: Homophily in social Networks. *Annual Review of Sociology* 27:415-444.
- Norris, Pippa. 2004. *Electoral Engineering. Voting Rules and Political Behavior*. Cambridge University Press.
- NOU 1997: 25 *Ny kompetanse*. Kunnskapsdepartementet. Oslo: Departementenes Servicesenter.
- NOU 2008:6 *Kjønn og lønn*. Barne-, Likestillings- og inkluderingsdepartementet. Oslo: Departementenes Servicesenter.
- NOU: 2012:15 *Politikk for likestilling*. Barne-, Likestillings- og inkluderingsdepartementet. Oslo: Departementenes Servicesenter.
- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse, Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 3. ed. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skjeie, Hege, og Mari Teigen. 2003. *Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Slagvold, Marit. 2005. *Sosial Kapital*. Norges forskningsråd.
- Solberg, Anne Grete. 2009. Hvordan bedre kjønnsbalansen der strategiske beslutninger tas i finansnæringen. *Rapport fra undersøkelsen gjennomført i finansnæringen i 2009*.
- Storvik, Aagot Elise. 2000. Mellomledere på karrierens vei. En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten. i *ISF-rapport* 5:2000. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, Aagot Elise. 2002a. Topplederrekruttering i staten. Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn. i *ISF-rapport* 2002:5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, Aagot Elise 2002b. Ledelse revidert - kjønn ekskludert. *Tidsskrift for samfunnsforskning*.
- Storvik, Aagot Elise 2002c. Hvorfor så få? Forklaringer på mangelen på kvinnelige ledere. *Søkelys på arbeidsmarkedet*. Nr 19. 253-258.
- Teigen, Mari. 2006. *Det kjønnsdelte arbeidslivet, en kunnskapsoversikt*. Institutt for samfunnsforskning 2.
- Thagaard, Tove. 1998. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen:



Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Togstad, Thea Marie, Geir Høgsnes, og Trond Petersen. 2002. Kjønnforskjeller i ansettelsesprosessen. *Søkelys på arbeidsmarkedet* 19:85-93.
- Veland, Geir, og Bjørn Andersen. 2008. Finansnæringen i Norge. Betydning, omfang og utviklingsmuligheter. i *FAFO Rapport* 2008:01.
- Wiese, Jan H. E. 2007. Rekruttering. i *Rapport HR-Norge*: [www.hr-norge.no](http://www.hr-norge.no). Lest 11.01.2013
- Wolf, Inge, og Rolf van der Velden. 2001. Selection processes for Three Types of Academic Jobs. *European Sociological Review* 17 (3): 317-330.
- Wollebæk, og Per Selle. 2005. *Hvorfor studere sosial kapital i Norge* i Hvinden Bjørn og Ranveig Gissinger (red). *Sosial Kapital*. Norges forskningsråd.
- Yangmin, Kim, and Albert A Cannella. 2008. Towards a Social Capital Theory of Director Selection. *Corporate Governance: An International Review* 16 (4): 282-293.

## 9.0 Vedlegg

### Vedlegg 1 Intervjuguide etterspørselssiden

Respondent \_\_\_\_\_

Sted for intervjuet \_\_\_\_\_

Dato for intervjuet \_\_\_\_\_

#### **4.1 Innledning/oppvarming**

Presentere meg selv

Oppgavetema: Rekruttering av ledere til personmarked og bedriftsmarked i finans

Varighet: 0,75 – 1 time

Opplysningene du gir vil inngå i mitt datamateriale og vil bli behandlet konfidensielt.

Båndopptaker?

Kan få tilsendt oppgaven/rapporten om ønskelig

#### **1.1 Fase 1**

#### **4.2 Prosessen**

- ✓ Hva er din rolle i en rekrutteringsprosess av nye ledere?
- ✓ Hvordan foregår en rekrutteringsprosess av ledere i deres organisasjon?

**Utdypende spørsmål hvis det ikke kommer frem:**

- Hva er vanligvis årsaken til at dere søker nye ledere?
- Utformes det en kravspesifikasjon?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva inneholder en slik spesifikasjonen?
- Hvilke kvalifikasjoner søker dere etter?  
Utdannelse

Erfaring (ledererfaring/bransjeerfaring)  
Lik den forrige eller annerledes  
Nettverk

- ✓ Foregår en rekrutteringsprosess til bedriftsmarked på samme måte som til personmarked?

### **4.3 Rekrutteringskanal**

- ✓ Hvilke rekrutteringskanaler benyttes vanligvis i din organisasjon når det gjelder lederrekruttering?
  - Blir alle lederstillinger utlyst eksternt?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
- ✓ Rekrutteres vanligvis ledere internt eller eksternt i deres organisasjon?

### **4.4 Nettverk**

- ✓ Er det vanlig å oppfordre kandidater til å søke lederstillinger?
- ✓ Er det vanlig å motta tips om aktuelle kandidater fra andre? (Går det i tilfelle an å si noe om hvem som oftest anbefaler hvem med tanke på kjønn, og hvilken relasjon er det oftest mellom de?)
- ✓ Hvilket forhold eller erfaring mener du man bør ha for å anbefale andre?
- ✓ Blir anbefalinger fra andre vektlagt i prosessen?
- ✓ Er det forskjell på rekruttering til bedriftsmarked og til personmarked med tanke på bruken av nettverk?

### **4.5 Lederstillingen**

- ✓ På hvilke måter skiller en lederstilling i bedriftsmarked seg fra en lederstilling i privatmarked?
- ✓ Vil du si at det er forskjeller mellom disse områdene på medarbeidernivå?

Kreves det ulike ferdigheter/erfaring/kunnskap av medarbeiderne?  
Tettere oppfølging av medarbeidere ?
- ✓ Er lederoppgavene på bedriftsmarked annerledes enn lederoppgavene på privatmarked?

Mer eller mindre strukturerte?

Mer eller mindre klare retningslinjer?  
Mer eller mindre stress/usikkerhet/risiko?

## **1.2 Fase 2**

### **4.6 Kompetanse:**

- ✓ Hvilken kompetanse vektlegges?
  - Ledererfaring
  - Bransjeerfaring
  - Fagkunnskap
  - Formell utdanning
- ✓ Søker dere den samme kompetansen til bedriftsmarked som til personmarked?
- ✓ Har kandidatens kontaktnett noen betydning? (Kjennskap til bedrifter/aktører)
- ✓ Er det viktig at personen “passet inn” i organisasjonen eller ønsker dere oftere noe nytt?

### **4.7 Personlige egenskaper/lederegenskaper:**

- ✓ Hvilke personlige egenskaper vektlegges?
- ✓ Vektlegges de samme egenskapene ved lederrekruttering til både bedriftsmarked og personmarked?
- ✓ Hvilke lederegenskaper mener du er viktigst for de ulike områdene?
- ✓ Ble kandidatens egenskaper målt gjennom tester?
- ✓ Hvordan ble personlige egenskaper vektlagt i forhold til formell kompetanse?
- ✓ Er avgjørelsen vanligvis vanskelig å ta? Evt hvorfor?

### **4.8 Kjønn**

- ✓ Hvilken betydning har kandidatens kjønn?
- ✓ Vil du si at det var forskjell mellom kvinnelige og mannlige kandidater i prosessen?

Ulik kompetanse  
Ulike erfaring

- ✓ Syns du generelt at det er nevneverdige forskjeller mellom menn og kvinners lederstil?
- ✓ I tilfelle hvilke forskjeller?
- ✓ Har dere et mål om å rekruttere flere kvinner til områder med flest menn eller flere menn til områder med flest kvinner?
- ✓ Hvorfor/Hvorfor ikke?

#### **4.9 *Kjønnssegregering***

- ✓ Finans er en av de sektorene hvor det i ledende stillinger er en jevnere fordeling av kvinner og menn, enn hva tilfellet er for mange andre sektorer, hva tror du er årsaken til dette?
- ✓ Hva tror du er årsakene til at det generelt i finans er flest kvinner i lederstillinger i privatmarked og flest mannlige ledere i bedriftsmarked?
- ✓ Er dette tilfellet i i din organisasjon?
- ✓ Gjør i tilfelle din organisasjon noe for å endre på kjønnsfordelingen?

## **Vedlegg 2 Intervjuguide tilbudssiden**

Respondent \_\_\_\_\_

Arbeidsområde \_\_\_\_\_

Sted for intervjuet \_\_\_\_\_

Dato for intervjuet \_\_\_\_\_

### ***1.3 Innledning/oppvarming***

Presentere meg selv

Oppgavetema: Rekruttering av ledere til personmarked og bedriftsmarked i finans

Varighet: 0,5 til 0,75 time

Opplysningene du gir vil inngå i mitt datamateriale og vil bli behandlet konfidensielt.

Båndopptaker?

Kan få tilsendt oppgaven/rapporten om ønskelig

### ***1.4 Fase 1***

#### ***1.1 Rekruttering***

- ✓ Fortell om rekrutteringsprosessen når du ble ansatt som leder

#### **Utdypende spørsmål om respondenten ikke kommer inn på det:**

- Var du ute etter ny jobb?
- Hvordan fikk du kjennskap til stillingen?
- Hvorfor søkte du til denne stillingen?
- Hadde du kjennskap til de som ansatte deg eller andre ansatte i selskapet?
- Tok du kontakt med noen i organisasjonen angående stillingen?

- Ble du oppfordret til å søke jobben av noen i den aktuelle organisasjonens ledelse, eller av noen som handlet på vegne av dem?
- ✓ Hvordan anså du dine sjanser for å få stillingen underveis?  
Hvorfor vurderte du det slik?

## **1.2 Nettverk**

- ✓ Har din kontaktflate vært av betydning for din karriere?
- ✓ På hvilken måte?

## **1.3 Fase 2**

- ✓ Hvorfor tror du at du ble valgt til stillingen?

Formell utdanning

Erfaring (ledererfaring/bransjeerfaring)

Personlige egenskaper

Kontaktnett

- ✓ Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- ✓ Hva vurderer du som dine sterkeste kort som leder?

Eksempel: Handlekraft, Evne til å tåle psykisk press, Evne til å kommunisere, Evne til å motivere, Evne til å delegere, Evne til å vise omsorg

- ✓ Hvilke egenskaper tror du ble vurdert høyest?
- ✓ Opplever du at det er forskjell på deg og ledere av motsatt kjønn?

## **1.4 Kjønnssegregering**

- ✓ Finans er en av de sektorene hvor det i ledende stillinger er en jevnere fordeling av kvinner og menn, enn hva tilfellet er for mange andre sektorer, hva tror du er årsaken til dette?
- ✓ Hva tror du er årsakene til at det i finans er flest kvinner i lederstillinger i privatmarked og flest mannlige ledere i bedriftsmarked?